

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Riikka Vesalainen

**ORGANISAATIOMUUTOKSEN PSYKOLOGISTEN JA SOSIAALISTEN
PIIRTEIDEN JOHTAMINEN**

– Tutkimus Vaasan Keskussairaalan organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän
muutoksesta

Sosiaali- ja terveystieteiden
hallintotiede
pro gradu -tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

	Sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.3. Tutkimuksen rakenne	9
2. ORGANISAATIOMUUTOS JA SEN JOHTAMINEN	11
2.1. Muutosprosessit organisaatioissa	11
2.1.1. Organisaatiomuutosta kuvaavat vaihemallit	13
2.1.2. Organisaatiomuutos asiantuntijaorganisaatioissa	18
2.2. Muutos psykologisena ja sosiaalisena prosessina	19
2.2.1. Muutokseen reagoiminen	25
2.2.2. Muutoksen kokeminen vastustamisesta sitoutumiseen	27
2.3. Muutoksen johtaminen	30
2.3.1. Johtaja psykologisen ja sosiaalisen muutosprosessin tukena	32
2.3.2. Muutoksen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa	38
2.4. Yhteenveto	39
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	43
3.1. Tutkimuksen metodologia ja metodiikka	44
3.2. Aineiston keruumenetelmät	46
3.3. Tutkimusaineiston analysointi	47
4. ANALYYSI JA TULOKSET	49
4.1. Muutokseen reagoiminen	49
4.2. Psykologinen ja sosiaalinen muutosprosessi	55
4.3. Muutoskokemusten käsitteleminen	61
5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1. Muutosprosessin psykologiset ja sosiaaliset piirteet ja niiden huomioiminen muutoksen johtamisessa	65
5.2. Muutoskokemukset	68
5.3. Muutoskokemusten käsitteleminen	72
6. POHDINTA	74
6.1. Tutkimustulokset suhteessa aikaisempaan teoriaan	74
6.2. Tutkimuksessa tehdyt valinnat ja rajaukset	75
6.3. Tutkimuksen luotettavuus	76
6.4. Tutkimuksen eettisyys	77
LÄHDELUETTELO	80

LIITELUETTELO

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Muutosaalto malli	29
Kuvio 2. Työyhteisön tukeminen muutoksesta selviytymisessä	31
Kuvio 3. Johtajan tehtävät muutokseen sitoutumisen edistämiseksi	35
Kuvio 4. Vaasan keskussairaalan matriisimalli	43
Kuvio 5. Haastateltujen sijoittuminen psykologisen muutosprosessin aaltomalliin	57
Taulukko 1. Muutosvaihemallit	17
Taulukko 2. Tunneperäisen ulottuvuuden muutoskokemukset	50
Taulukko 3. Kognitiivisen ulottuvuuden muutoskokemukset	52
Taulukko 4. Aikomuksellisen ulottuvuuden muutoskokemukset	54
Taulukko 5. Haastateltujen kokema muutosväsymys	58
Taulukko 6. Ryhmädynamiikka muutostilanteessa	60
Taulukko 7. Muutoskokemusten käsitteleminen oman esimiehen kanssa	62

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Riikka Vesalainen

Pro gradu -tutkielma:

Organisaatiomuutoksen psykologisten ja sosiaalisten piirteiden johtaminen: Tutkimus Vaasan keskussairaalan organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksesta

Tutkinto:

Hallintotieteiden maisteri

Oppiaine:

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Työn ohjaaja:

Pirkko Vartiainen

Valmistumisvuosi:

2017

Sivumäärä: 86

TIIVISTELMÄ:

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Vaasan keskussairaalan organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutosta ja muutoksen johtamista muutosprosessin psykologiset ja sosiaaliset piirteet huomioiden. Tutkimuksessa on yksi teoreettinen pääkysymys, jonka tarkoituksena oli selvittää mitä tarkoitetaan organisaatiomuutoksen psykologisilla ja sosiaalisilla piirteillä ja miten ne tulisi huomioida muutoksen johtamisessa. Lisäksi tutkimuksen käytännöllisinä tavoitteina oli empiirisen tutkimuksen kautta hakea vastauksia siihen, minkälaisia muutoskokemuksia organisaatiossa työskentelevillä esimiehillä (N=12) oli tapahtuneesta muutoksesta ja miten näitä muutoskokemuksia oli haastateltujen omien esimiesten toimesta käsitelty.

Keskeiset käsitteet tutkimuksessa ovat organisaatiomuutos ja sen johtaminen. Organisaatiomuutosta käsitellään sekä yleisellä tasolla että asiantuntijaorganisaatioiden kontekstissa. Lisäksi avataan organisaatiomuutosten psykologisia ja sosiaalisia piirteitä. Muutoksen johtamista käsitellään myös ensin yleisellä tasolla, jonka jälkeen muutoksen johtamista tarkastellaan sosiaali- ja terveydenhuollon omien erityispiirteiden pohjalta. Lisäksi avataan johtajan tehtäviä psykologiseen ja sosiaaliseen muutosprosessiin liittyen. Tutkimus on laadullinen ja se toteutettiin kerronnallista haastattelua soveltaen. Haastatteluaineisto analysoitiin sekä teoria-, että aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tuloksien raportoinnissa käytetään apuna taulukoita ja alkuperäisilmauksia.

Tämän tutkimuksen mukaan muutoksen psykologisiin piirteisiin kuuluu erilaiset psykologista muutosprosessia kuvaavat vaihemallit. Muutoksen psykologiseen prosessiin kuuluu myös muutokseen reagoiminen, sen vastustaminen ja siihen sitoutuminen. Ihmisten persoonallisuudella on myös vaikutusta psykologiseen muutosprosessiin. Muutoksen sosiaalisiin piirteisiin liitettiin ryhmädynamiikka, eritoten muutoksessa muodostuneiden uusien ryhmien toiminta. Lisäksi sosiaalisiin piirteisiin katsottiin kuuluvaksi organisaatiokulttuurin muuttuminen muutoksen seurauksena ja kommunikaatio. Psykologisten piirteiden huomioimisessa muutoksen johtajan olisi hyvä tiedostaa se, että muutoksia vastustetaan aina tavalla tai toisella. Syyt vastustamisen taustalla olisi hyvä tiedostaa ja käsitellä. Johtaja voi edistää psykologista muutosprosessia myös auttamalla henkilöstöä sitoutumaan muutokseen tiettyjen johtajalle suunnattujen tehtävien avulla. Muutoksen johtajan olisi hyvä huomioida myös yksilölliset erot ihmisten persoonallisuuksissa, jotta työntekijöiden kyvyt ja potentiaali voitaisiin suunnata oikeisiin asioihin. Muutoksen sosiaalisten piirteiden huomioiminen edellyttää muutoksen johtajalta ennen kaikkea ryhmän johtamisen taitoja. Kommunikaation johtajan ja johdettavien välillä tulisi etenkin muutosilanteissa olla kaksisuuntaista. Myös organisaatiokulttuurissa tarvittavat muutokset ovat toteutettavissa johtajuuden keinoin, mutta se vaatii aikaa. Empiirisen osion tuloksien mukaan organisaatiossa työskentelevien esimiesten muutoskokemukset olivat hyvin moninaisia. Muutoskokemuksia joko, oli tai ei ollut käsitelty oman esimiehen kanssa. Muutoskokemuksia oli käsitelty eritavoin ja useissa eri tilanteissa. Muutoskokemusten käsittely yhdessä oman esimiehen kanssa koettiin tarpeelliseksi. Vaasan keskussairaalan johto voi hyödyntää tutkimustuloksia muutoksen loppuunsaattamisessa.

AVAINSANAT: Organisaatiomuutos, muutoksen johtaminen, psykologinen muutosprosessi, sosiaalinen muutosprosessi

1. JOHDANTO

Maailma muuttuu ja yhteiskunta on jatkuvassa muutoksen tilassa. Organisaatioiden on muututtava mukana pystyäkseen vastaamaan muuttuvan ympäristön vaatimuksiin. Organisaatiomuutokset ovat työntekijöille nykyään lähes arkipäivää, eikä julkinen sektori ole säästynyt muutosten myllerrykseltä. Varsinkin sosiaali- ja terveystalouden pitkään jatkunut uudistaminen on ajanut sosiaali- ja terveystalouden organisaatiot jatkuvasti miettimään ulkoisia ja sisäisiä kehittämistarpeita.

Organisaatiomuutoksissa on kuitenkin aina kaksi puolta; asiapuoli ja ihmisenäkökulma. Organisaation muutoskyky mitataan siinä, miten nämä kaksi puolta kyetään tasapainottamaan ja yhdistämään. Tämä tutkimus keskittyy ihmisenäkökulman avaamiseen, ottamalla selvää mitä tarkoitetaan muutosprosessin psykologisilla ja sosiaalisilla piirteillä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten ihmisenäkökulma tulisi ottaa huomioon muutoksen johtamisessa. Johtajat saattavat kuvitella, että uusiin toimintamalleihin tai -tapoihin siirtyminen on automaattista, toisin sanoen, että se tapahtuu vain siksi, koska muutos on pantu alulle, mutta ei se tapahdu. Muutoksen johtajien on ymmärrettävä, että muutosprosessin ”inhimillinen tekijä” on otettava huomioon, jotta muutoksesta tulisi onnistunut. Muutoksen onnistuminen kun on kiinni ensisijaisesti ihmisistä.

Vaasan keskussairaala pyrki vastaamaan sisäisiin ja ulkoisiin kehittämistarpeisiin aloittamalla VKS 2025-ohjelmatyön, jonka tavoitteena on toiminnan asiakaslähtöisyyden ja kilpailukykyyn parantaminen sekä valmius mahdollisiin sote-integroituihin palvelujärjestelmiin. VKS 2025-ohjelman yhtenä osa-alueena oli Vaasan keskussairaalan organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutos. Tässä tutkimuksessa organisaatiomuutosta tarkastellaan Vaasan keskussairaalan organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksen pohjalta ja tutkitaan organisatorista muutosta ihmisten kokemusten näkökulmasta. Organisaatiomuutosten psykologiset ja sosiaaliset piirteet, muutoksen kokeminen sekä muutuskokemusten käsitteleminen ovat tutkimuksen kantavia käsitteitä. Tutkimuksessa on pyritty yhdistämään perinteinen hallintotieteellinen muutostutkimus muutosprosessin kuvaamiseen psykologisena ja sosiaalisena kokemuksena. Tutkimuksen kohteena olevan muutoksen tarkastelu pyritään tekemään ihmisten henkilökohtaisten kokemusten pohjalta.

1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitä tarkoitetaan muutosprosessin psykologisilla ja sosiaalisilla piirteillä ja miten ne tulisi huomioida muutoksen johtamisessa. Lisäksi selvitetään sitä, minkälaisina ne näyttäytyvät Vaasan keskussairaalassa käynnissä olevassa muutosprosessissa. Tarkoituksena on selvittää miten haastateltavat kokivat Vaasan keskussairaalan organisaatiomallin sekä johtamisjärjestelmän muutoksen. Lisäksi tarkoituksena on selvittää miten haastateltavien muutoskokemuksia esimiesten toimesta käsiteltiin. Tutkimuskysymysten tarkoituksena on tuoda tutkimuksen tavoitteet lukijan tietoisuuteen.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä ovat muutosprosessin psykologiset ja sosiaaliset piirteet ja miten ne tulisi huomioida muutoksen johtamisessa?
 - a. Miten haastateltavat kokivat Vaasan keskussairaalan organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksen?
 - b. Miten haastateltavat käsittelivät muutoskokemuksiaan oman esimiehensä kanssa?

Tutkimuskysymyksiin pyritään tässä tutkimuksessa hakemaan vastauksia tutkimuksen empiirisen osion ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta käydyn vuoropuhelun kautta. Tutkimuksen teoreettisena tutkimuskysymyksenä on muutosprosessien psykologisten ja sosiaalisten piirteiden hahmottamisen lisäksi selvittää sitä, miten ne tulisi huomioida muutoksen johtamisessa. Teoreettisena tavoitteena on myös luoda katsaus siihen, minkälaisina muutosprosessit näyttäytyvät tutkimuksen kohteena olevan, asiantuntijoista koostuvan organisaation kontekstissa. Tutkimuksen käytännöllisinä, empiirisinä tavoitteina on selvittää haastateltavien kokemukset Vaasan keskussairaalan muutosprosessista sekä, miten muutoskokemuksia on esimiesten toimesta käsitelty. Ihmisten kokemuksia organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksesta pyritään selvittämään sen vuoksi, että hen-

kilöston ajatukset ja tunteet muutoksesta tulisi tiedostaa, jotta johtaja voi toimia psykologisen ja sosiaalisen muutosprosessin läpikäymisen tukena. Kokemusten käsittelemistä puolestaan tutkitaan, koska sen avulla johtaminen ja työntekijöiden muutkokemukset saadaan paremmin kohtaamaan. Lisäksi esimiehet sekä sairaalan johto saavat arvokasta tietoa, siitä missä vaiheessa psykologista ja sosiaalista muutosprosessia haastateltavat ovat ja miten tätä muutosprosessia voidaan viedä eteenpäin.

Tutkimuksen tavoitteena on ihmisten kokemuksesta lähtevän tutkimusasetelman avulla tuoda uusia näkökulmia organisatoriseen muutostutkimukseen. Tavoitteena on lisäksi antaa Vaasan keskussairaalan esimiehille ja johtajille työkaluja, joita voidaan hyödyntää muutoksen johtamisessa ja sen läpiviemisessä.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu teoriasta ja empiirisestä osuudesta. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatellaan aiheeseen ja teoreettisen viitekehyksen lähtökohtiin. Luvussa kerrotaan tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Myös tutkielman rakennetta kuvaillaan tässä luvussa.

Toinen luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, jossa tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet määritellään. Luvussa pureudutaan organisaatiomuutoksiin ja muutos-käsitteen eri ulottuvuuksiin sekä johtamisen merkitykseen muutostilanteissa, erityisesti sosiaaliseen ja psykologiseen muutosprosessiin liittyen.

Luvussa kolme kuvaillaan tutkimuskohteena olevaa organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutosta. Lisäksi esitellään tutkimuksen metodologiset lähtökohdat ja kerrotaan tutkimuksen toteutukseen liittyviä vaiheita. Luvussa kuvataan myös tutkimusaineiston analyysiprosessi.

Empiirisen osan tuloksiin siirrytään luvussa neljä. Viidennessä luvussa tehdään yhteenveto tuloksista ja käsitellään tuloksista teoreettisen viitekehyksen valossa vedettyjä johtopäätöksiä. Johtopäätöksissä tarkastellaan tuloksia antamalla niille syvempiä ja suurempia merkityksiä. Tästä syystä luku viisi on tutkimuksen yksi tärkeimmistä luvuista.

Tutkimuksen kuudennessa eli viimeisessä luvussa pohditaan työtä, sen eri vaiheita ja palataan vielä tuloksiin. Lisäksi tarkastellaan kriittisesti tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä tulosten ja tutkimusmenetelmien kannalta. Lopuksi esitetään jatkotutkimusaiheita.

2. ORGANISAATIOMUUTOS JA SEN JOHTAMINEN

Muutoksia tapahtuu kaiken aikaa. Ihminen kohtaa elämänsä aikana useita eritasoisia muutoksia. Muutokset voivat koskettaa yksilöä, perhettä tai esimerkiksi työyhteisöä. Muutoksissa ei sinänsä ole mitään uutta, mutta suhtautuminen niihin on vuosien saatossa muuttunut. Nykyajan työelämän ongelmaksi on muodostunut sopeutuminen nopeassa tahdissa tapahtuviin muutoksiin. Muutokset jäävätkin usein pinnallisiksi ja näennäisiksi. Muutosten voidaan tänä päivänä sanoa olevan jopa osa organisaatioiden arkea. Erilaiset fuusiot ja niihin liittyvät mahdolliset irtisanomiset ovat päivittäin esillä eri tiedostusvälineissä. (Arikoski & Sallinen 2007: 7.)

Tässä luvussa käsitellään organisaatiomuutosta ja sen johtamista. Ensin luodaan katsaus organisaation muutosprosesseihin yleisellä tasolla ja esitellään organisaatioiden muutosjohtamiseen kehitettyjä muutosvaihemalleja. Tämän jälkeen syvennyttään tarkastelemaan organisaatiomuutoksia sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa. Organisaatiomuutosten tarkastelusta siirrytään käsittelemään muutosprosessien psykologisia ja sosiaalisia piirteitä. Seuraavaksi esitellään muutoksen johtamista yleisellä tasolla. Sen jälkeen paneudutaan johtajan rooliin psykologisen ja sosiaalisen muutosprosessin tukijana. Lopuksi luodaan katsaus muutoksen johtamiseen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa.

2.1. Muutosprosessit organisaatioissa

Organisaatioissa ja sen osissa tapahtuu koko ajan muutosta. Muutokset voivat olla hyvin pieniä ja yksinkertaisia, liittyen esimerkiksi työyhteisön rutiineihin. Toisaalta muutokset voivat olla myös isoja ja monimutkaisia, koskien esimerkiksi organisaation rakenteita. Muutokset voivat myös tapahtua pitkällä aikavälillä, melkein huomaamatta tai ne voidaan toteuttaa tiukalla aikataululla. (Juuti & Virtanen 2009: 15–16.)

Organisaatiomuutokset voidaan jaotella usealla eri tavalla. Toteuttamistapoja on varmasti yhtä monia kuin on organisaatioitakin. Seuraavat kolme muutostyyppiä kattavat kuitenkin ison osan organisaatiomuutoksista: vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusiofissio tyyppinen muutos. Vähittäinen muutos on nimensä mukaisesti hitaasti ja pitkällä aikavälillä tapahtuva muutos. Sen taustalla vaikuttavat esimerkiksi laatujohtaminen,

TQM ja ”Six Sigma”-ohjelma. Radikaalimuutos puolestaan pohjautuu ”business process re-engineering”- ja ”restructuring”-mallien mukaisiin ajattelutapoihin. Radikaalille muutokselle ominaista on rajuin harppauksin etenevä ja nykäyksin tapahtuva muutos. Fuusiofissio -tyyppisellä organisaatiomuutoksella puolestaan tarkoitetaan tilaa, jossa organisaatio lakkaa joko kokonaan olemasta, sen toiminta jatkuu osittain tai organisaation toiminta jaetaan useamman uuden organisaation kesken. (Mattila 2007: 15–17.)

Muutosta voidaan tarkastella myös sen valmistelun kannalta. Bamford ja Forrest (2003: 547–548) esittelevät artikkelissaan kaksi lähestymistapaa organisaatiomuutokseen; suunnitellun (planned) ja jatkuvan (emerged) muutoksen. Suunniteltu muutos on dominoinut organisaatiomuutosten toimintakenttää jo usean vuosikymmenen ajan ja se pohjautuu pääosin Kurt Lewinin (ks. esim. Lewin 1948) työhön. Jatkuvan muutoksen kannattajat kritisoivat suunnitellun muutoksen -mallia jäykkyydestä ja toteavat jatkuvan muutoksen mallin vastaavan paremmin ympäristön epävakauden vaatimuksiin. Tässä tutkimuksessa muutosprosessia tarkastellaan kuitenkin lähemmin suunnittelun muutoksen pohjalta.

Organisaation muutosprosessi koostuu eri vaiheista, jotka yleensä vaativat melko paljon aikaa. Useita vaiheita voi olla käynnissä samanaikaisesti ja ne voivat olla osin päällekkäisiäkin. Jokainen vaihe on kuitenkin käytävä läpi, sillä vain yhdenkin vaiheen ylittäminen luo illuusion nopeudesta, muttei koskaan tuota tyydyttäviä tuloksia. Virheet muutosprosessin eri vaiheissa voivat olla kohtalokkaita. Silti varsin kyvykkäätkin muutosjohtajat sortuvat usein virheisiin. (Kotter 2007: 96.)

Yleisesti ottaen muutosprosessi koostuu vähintään kolmesta vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on muutostarpeen tunnistaminen ja muutokseen valmistautuminen, toinen vaihe koostuu varsinaisesta muutoksen toteuttamisesta ja viimeiseen eli kolmanteen vaiheeseen kuuluu muutoksen vakauttaminen. Näiden kolmen vaiheen onnistuminen vaatii kuitenkin tiettyjen ehtojen täyttymistä. Ensimmäisen vaiheen onnistuminen edellyttää tiettyä tyytymättömyyttä organisaation nykytilaan. Organisaatiolla tulisi olla tulevaisuuden visio ja suunnitelma miten visiosta tehdään strategia. Toisen vaiheen onnistuminen puolestaan vaatii lujaa tahtoa viedä muutos läpi vastoin käymisistä huolimatta. Viimeisen vaiheen onnistumisen edellytyksenä on, että muutosta kyetään rehellisesti arvioimaan ja tarvitta-

essa puututaan asioihin, jotka eivät toimi. Tässä vaiheessa organisaation joustavuus laiteetaan koetukselle, mutta muutoksen suuntaa voidaan vielä tarvittaessa muuttaa. (Morgan 2001: 2.)

2.1.1. Organisaatiomuutosta kuvaavat vaihemallit

Organisaatioiden muutosjohtamisen avuksi on vuosien saatossa kehitelty useita eri vaihemalleja. Brisson-Banks (2010: 244–250) esittelee artikkelissaan viisi erilaista muutosvaihemallia; Lewin (1947), Beckhard (1969), Thurley (1979), Bridges (1991) ja Kotter (1995). Vaikka mallit ovat neljältä eri vuosikymmeneltä ne käsittelevät muutosta melko samalla tavalla, yksikään niistä ei kuitenkaan ole täydellinen. Vaihemallien joukosta organisaation tulisi löytää itselleen sopivin organisaatiomuutoksen tueksi.

Lewin

Kurt Lewinin kehittämä suunnitellun muutoksen teoria koostuu neljästä erillisestä osiosta: kenttätutkimuksesta, ryhmädynamiikasta, toimintatutkimuksesta ja kolmivaihemallista. Lewinin mukaan teorian eri osa-alueet tukevat ja täydentävät toisiaan, eikä suunnitellun muutoksen teoriaa voida täysin ymmärtää mikäli jokin osa-alue jätetään huomiotta. Teorian eri osa-alueet on käytännössä usein kuitenkin erotettu alkuperäisestä kontekstistaan ja niitä on alettu käyttää itsenäisinä malleina. Lewinin teorian osa-alueista kolmivaihemalli on saavuttanut vakaimman aseman itsenäisenä mallina. Kolmivaihemalli sisältää nimensä mukaisesti kolme eri vaihetta: sulattamisvaihe (unfreezing), muutosvaihe (changing) ja uudelleen jäädyttämisen vaihe (refreezing). (Burnes 2004: 981.) Unfreezing: Lewinin mukaan ihmisten käyttäytyminen organisaatiossa perustuu vakaaseen tasapainoon, jota ylläpitää vahvistavien ja heikentävien voimien monimutkainen verkosto. Lewinin mallin ensimmäisessä vaiheessa tuota edellä mainittua tasapainoa täytyy horjuttaa, jotta vanhoista käyttäytymismalleista ja asenteista pystytään luopumaan. Vasta sen jälkeen uudet käyttäytymismallit ja asenteet voidaan onnistuneesti ottaa käyttöön. (Brisson-Banks 2010: 244; Burnes 2004: 985.) Changing: Muutosvaiheessa organisaation työntekijät ohjataan vuorovaikutteisen prosessin läpi. Prosessin aikana työntekijöiden tulisi hahmottaa ne arvot, asenteet ja käytösmallit, joita tarvitaan uuden vision tueksi (Zand & Sorensen 1975: 534). Refreezing: Jäädyttämisen vaihe on kolmivaihemallin viimeinen

vaihe. Jäädymisvaiheessa muutos vakiinnutetaan esittelemällä ja vahvistamalla uudet käytösmallit, arvot ja asenteet niille henkilöille joita muutos koskettaa. (Brisson-Banks 2010: 244.) Huolimatta siitä, että Lewinin kolmevaihemalli on viimeisten vuosikymmenten aikana menettänyt kiinnostustaan, siihen pohjautuvat kuitenkin monet, niin sanotut uudet muutosjohtamisen vaihemallit (Burnes 2004: 986).

Beckhard

Richard Beckhard kehitti vuonna 1969 muutosohjelman, johon kuuluu neljä vaihetta. Ensimmäinen vaihe on tavoitteiden asettaminen ja organisaation halutun tilan määrittäminen. Toiseen vaiheeseen kuuluu organisaation nykyisen tilanteen arvioiminen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Kolmannessa vaiheessa määritellään tarvittava muutos, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Neljäs vaihe Beckhardin muutosohjelmassa on strategioiden ja toimintasuunnitelmien kehittäminen niitä tekijöitä kohtaan, joilla on vaikutusta muutoksen toteutukseen. Beckhardin mukaan ensin on ymmärrettävä, että muutos on tarpeen, jotta organisaatio selviäisi tai onnistuneesti kykenisi kamppailemaan nykyisissä tai tulevaisissa kilpailutilanteissa. Muutosohjelman avulla organisaation henkilökunta voi yhdessä suunnitella ja toteuttaa tarvittavia muutoksia. Muutosohjelman vaiheet eivät välttämättä toteudu oikeassa järjestyksessä mutta ne kaikki tulee käydä läpi, jotta muutos voi onnistua. (Brisson-Banks 2010: 245–246.)

Thurley

K. Thurley esitteli vuonna 1979 viisi päästrategiaa, joilla muutosta voidaan johtaa. Thurleykin mukaan organisaation on ensimmäisenä tunnistettava muutoksen tarve. Jokaista strategiaa voidaan käyttää joko itsenäisesti tai yhdistelemällä niitä omalle organisaatiolle sopivalla tavalla. Ensimmäinen Thurleyn strategia on määräävä-strategia. Siinä organisaation johto määrää ja määrittelee muutoksen organisaation ollessa kriisitilanteessa, eivätkä muut menetelmät ole onnistuneet. Toinen strategia on nimeltään neuvotteleva-strategia. Tässä lähestymistavassa tunnustetaan, että valta jaetaan työnantajan ja työntekijöiden kesken ja, että muutos vaatii neuvotteluja, kompromisseja ja sopimuksia ennen to-

teutumistaan. Kolmas on ”sydämet ja mielet”-strategia. Tällä normatiivisella lähestymistavalla pyritään sitouttamaan työntekijät ja luomaan yhteinen näkemys, se ei kuitenkaan vaadi osallistumista. Neljäs strategia on analyttinen-strategia. Tässä teoreettisessa lähestymistavassa analysoidaan ja diagnosoidaan organisaation tilanne, asetetaan tavoitteet, suunnitellaan muutos, arvioidaan tulokset ja määritellään seuraavan vaiheen tavoitteet. Viides ja viimeinen strategia on toimintapohjainen-strategia. Tämä lähestymistapa korostaa täysipainoista osallistumista kaikille, joihin tuleva muutos vaikuttaa. (Brisson-Banks 2010: 246–247.)

Bridges

Seuraavan mallin kehitti Bridges vuonna 1991. Bridgesin mukaan itse muutokset eivät ole mitään verrattuna siirtymävaiheisiin, jolloin muutos tapahtuu. Bridgesin malli jakautuu kolmeen vaiheeseen; lopettamisvaiheeseen, neutraaliin alueeseen ja uusiin alkuihin. Lopettamisvaiheessa organisaatio ottaa uuden suunnan, silloin tietty työ, yhteistyökumppanuus, sijainti tai vaikka johtaja tai esimies voidaan kaikki muuttaa. Neutraalilla alueella organisaation työntekijät tunnustelevat ja kokeilevat uutta ympäristöä. Tämä kaikki; uusi ympäristö, uudet vastuut, muuttuneet säännöt, uudet työskentelykumppanit voivat saada työntekijät hämmentymään. Viimeinen, uusien alkujen vaihe, edellyttää lopullista sopeutumista uusiin tapoihin tehdä uudenlaisia tehtäviä. (Brisson-Banks 2010: 247.)

Kotter

John P. Kotterin vuonna 1995 julkaisema kahdeksan askeleen muutosjohtajuusmalli vakiinnutti heti asemansa organisaatiojohtajien keskuudessa. Malli on Kotterin mukaan käyttökelpoinen missä tahansa mittakaavassa ja siinä käytetään monenlaisia muutosmetodeja. Kotter nimeää suurimmaksi virheeksi organisaatiomuutoksissa sen, että niihin sukelletaan luomatta ensin muutokseen tarvittavaa kiireellisyyden tuntua. Juuri kiireellisyyden tunteen luominen onkin Kotterin mallin ensimmäinen vaihe. Tämän vaiheen aikana tutkitaan markkinoita ja kilpailua. Tunnistetaan ja keskustellaan kriiseistä, mahdollisista kriiseistä sekä merkittävistä mahdollisuuksista. Toinen vaihe on ohjaavan ydintiimin muodostaminen. Vaiheen tarkoituksena on muodostaa tarpeeksi voimakas ryhmä, joka

pystyy johtamaan muutosta. Ryhmää tulee myös rohkaista toimimaan tiiminä. Kolmantena vaiheena Kotter esittää vision ja strategian kehittämisen. Vision luomisen tarkoituksena on helpottaa muutospyrkimysten kohdentamista. Strategian kehittämisen tarkoituksena on auttaa saavuttamaan visio. Muutosvision viestiminen on 4. vaihe Kotterin mallissa. Vaiheen onnistumiseksi käytetään kaikkia mahdollisia keinoja, jotta visio ja strategia saadaan tehtyä tunnetuksi. Ydintiimin tehtävänä on muokata työntekijöiden käytös-malleja odotetunlaisiksi. Viidentenä vaiheena on henkilöstön valtuuttaminen toimimaan vision mukaisesti. Tämän vaiheen aikana pyritään pääsemään muutoksen esteistä eroon, muutetaan järjestelmiä ja rakenteita, jotka heikentävät visiota. Vaiheeseen kuuluu myös riskinottoon, epätavallisiin ideoihin, toimintaan ja tekoihin kannustaminen. Seuraava eli kuudes vaihe on nimeltään; lyhyen aikavälin päämäärien suunnittelu ja toteuttaminen. Tässä vaiheessa suunnitellaan miten näkyviä työtuloksia voitaisiin parantaa. Suunnittelun jälkeen parannukset toteutetaan. Tärkeää on lisäksi parannuksiin osallistuvien ihmisten huomioiminen sekä palkitseminen. Seitsemännessä vaiheessa pyritään ”saavutusten lujittamiseen ja lisämuutosten tuottamiseen”. Vaiheen tarkoituksena on lisääntyneen uskottavuuden avulla muuttaa jäljelle jääneet, visioon sopimattomat järjestelmät, rakenteet ja menettelytavat. Vaiheen aikana palkataan, tuetaan ja kehitetään ihmisiä, jotka ovat kykeneviä toteuttamaan visiota. Vaiheen aikana pyritään myös piristämään muutosprosessia uusien projektien, teemojen ja muutosagenttien avulla. Viimeinen eli kahdeksas vaihe Kotterin mallissa on uusien toimintatapojen juurruttaminen. Tässä vaiheessa tuodaan esille uusien käyttäytymismallien ja organisaation menestyksen yhteys. Toimintatapoja kehitetään edelleen, jotta varmistetaan ihmisten johtamisen kehittyminen ja onnistuminen. (Brisson-Banks 2010: 248–249; Kotter & Rathgeber 2005: 130–131.) Taulukkoon 1. on koottu edellä esitettyjen muutosvaihemallien vaiheet.

Taulukko1. Muutosvaihemallien vaiheet (Brisson-Banks 2010: 244–250).

Tekijä	Muutosvaihemallien vaiheet
Lewin (1947)	<ol style="list-style-type: none"> 1. sulattamisvaihe; vanhoista käyttäytymismalleista ja asenteista luopuminen 2. muutosvaihe; organisaation työntekijät ohjataan vuorovaikutteisen prosessin läpi 3. uudelleen jäädyttämisen vaihe; muutoksen vakiinnuttaminen
Bekchard (1969)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tavoitteiden asettaminen ja organisaation halutun tilan määrittäminen 2. Nykyisen tilanteen arvioiminen suhteessa asetettuihin tavoitteisiin 3. Tarvittavan muutoksen määrittely, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan 4. Strategioiden ja toimintasuunnitelmien kehittäminen niitä tekijöitä kohtaan, joilla on vaikutusta muutoksen toteutukseen
Thurley (1979)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Määrävä-strategia; organisaation johto määrää ja määrittelee muutoksen 2. Neuvotteleva-strategia; valta jaetaan työnantajan ja työntekijöiden kesken, muutos vaatii neuvotteluja, kompromisseja ja sopimuksia 3. ”Sydämet ja mielet” -strategia; pyritään sitouttamaan työntekijät ja luomaan yhteinen näkemys 4. Analyttinen-strategia; analysoidaan organisaation tilanne, asetetaan tavoitteet, suunnitellaan muutos, arvioidaan tulokset ja määritellään seuraavan vaiheen tavoitteet 5. Toimintapohjainen-strategia; korostaa täysipainoista osallistumista kaikille, joihin tuleva muutos vaikuttaa
Bridges (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lopettamisvaihe; organisaatio ottaa uuden suunnan 2. Neutraalin alueen vaihe; organisaation työntekijät tunnustelevat ja kokeilevat uutta ympäristöä 3. Uusien alkujen vaihe; lopullinen sopeutuminen uusiin tapoihin tehdä uudenlaisia tehtäviä
Kotter (1995)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kiireellisyyden tunteen luominen 2. Ohjaavan ydintiimin muodostaminen 3. Vision ja strategian kehittäminen 4. Muutosvision viestiminen 5. Henkilöstön valtuuttaminen toimimaan vision mukaisesti. 6. Lyhyen aikavälin päämäärien suunnittelu ja toteuttaminen 7. Saavutusten lujittaminen ja lisämuutosten tuottaminen 8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen

Edellä esitetyistä malleista osalla on paljon yhtäläisyyksiä ja ne käsittelevät pohjimmiltaan muutosta melko samalla tavalla. Esimerkiksi Kotterin kiireellisyyden tunteen luominen on oikeastaan Lewinin sulattamista, eli organisaation valmistelemista tulevaan muutokseen. Myös Bridgesin lopettamisvaihe sisältää Lewinin sulattamisvaiheen elementtejä. Lewiniä mukaillen näyttävät menevän myös muut Bridgesin mallin vaiheet. Lewinin

muutosvaiheeseen ja Bridgesin neutraalin alueen vaiheeseen kuuluu henkilöstön käyttäytymismalleihin ja asenteisiin vaikuttaminen. Myös Kotterin viidennen vaiheen; henkilöstön valtuuttaminen toimimaan vision mukaisesti, voisi ajatella kuvaavan samaa asiaa kuin Lewinin muutosvaiheen. Lewin kolmas eli uudelleen jäädyttämisen vaiheen tarkoituksena on muutoksen vakiinnuttaminen, samoin kuin Bridgesin ja Kotterinkin mallien viimeisten vaiheiden. Kotterin mallin voidaan sanoa esittävän yksityiskohtaisempia ja käytännöllisempiä tehtäviä, joita seuraamalla johtaja voi onnistua muutosprosessin läpiviemisessä. Beckhardin mallin voidaan puolestaan nähdä pohjautuvan klassisiin päätöksentekomalleihin (ks. esim. Kreitner, Kinicki & Buelens 1999: 339). Thurleyn malli sen sijaan ei ole samankaltainen vaihemalli kuin muut edellä esitetyt, siinä kyse on enemmänkin erilaisista muutosstrategioista. Kaikki nämä mallit ovat kuitenkin vain oppaita, joiden tarkoituksena on auttaa organisaatioita kulkemaan läpi jatkuvien muutosten. Mallit eivät ole tarkkoja tai täydellisiä jokaiselle organisaatiolle mutta ne voidaan tarvittaessa mukauttaa organisaation tarpeisiin. (Brisson-Banks 2010: 252.)

2.1.2. Organisaatiomuutos asiantuntijaorganisaatiossa

Tämän tutkimuksen kohteena oleva organisaatio (Vaasan keskussairaala) täyttää professionaalisen byrokratian tunnusmerkit, tästä johtuen organisaatiomuutosta tarkastellaan myös asiantuntijaorganisaation kontekstissa. Julkisia sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita on perinteisesti pidetty hyvin byrokraattisina organisaatioina. Niissä muutostarpeet johtuvat julkisen palvelutehtävän, asiakkaiden odotusten ja vaatimusten ohella myös julkisen rahoituksen leikkaustarpeista ja poliittisesta ohjauksesta. (Lombardi & Schermerhorn 2007: 309.) Muutokset saattavat kuitenkin olla hankalia toteuttaa, johtuen juuri organisaatioiden byrokraattisesta luonteesta. Perinteisissä byrokraattisissa organisaatioissa työt on jaettu vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Tällaisten organisaatioiden tulosta arvioidaan tuloksellisuuden, yhdensuuntaisten päämäärien, tuottavuuden, vastuualueiden ja dokumentoinnin perusteella. Muutostilanteissa perinteisten byrokraattisten organisaatioiden ongelmaksi voi muodostua työntekijöiden sitouttaminen organisaation tavoitteisiin. (Ropo & Eriksson 2001: 108–109.)

Byrokraattiset organisaatiot voidaan jakaa vielä kahdeksi alatyypiksi; asiantuntijaorganisaatioiksi sekä konebyrokratiaksi. Asiantuntijaorganisaatioihin liittyvät vahvimmin professionaalinen byrokratia sekä adhokratia. Professionaalisen byrokratian organisaatioissa asiantuntijat ovat vahvasti erikoistuneita ammattilaisia, joiden toiminta on autonomista ja usein läheisempää asiakkaiden kuin omien kollegoiden kanssa. Professionaalisen byrokratian auktoriteetti perustuu ammattilaisten asiantuntemukseen ja kontrollointi hoideetaan profession sisällä. Ulkopuolisiin yrityksiin valvoa ammattilaisten ja ammattiryhmien työtä suhtaudutaan useimmiten penseästi. Professionaalille byrokratialle onkin tyypillistä organisaation hallintorakenteen ja ammattilaisten välinen jännittyneisyys, joka näkyy erityisesti muutostilanteissa. Muutokset tapahtuvat tällaisissa organisaatioissa yleensä hitaasti, koska tavoitellut muutokset edellyttävät ammattilaisten hyväksyntää. Adhokratiassa, jollaista tyypillinen matriisiorganisaatio edustaa, on puolestaan keskeistä eri osaamisten yhdistäminen uusiksi kombinaatioiksi. (Mintzberg 1983: 163–213, 266.)

Taljan (2006: 100, 209) mukaan tärkeää, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa olisi, että organisaation rakenteet ja järjestelmät olisivat mahdollisimman joustavia, jotta ne toimisivat toiminnan mahdollistajina ja resursseina eivätkä rajoitteina. Asiantuntijaorganisaatioissa ylipäätään toimintaan vaikuttaminen voi olla erittäin haasteellista pelkästään rakenteiden muuttamisen kautta, sen sijaan samalla tulisi huolehtia uusien yhteisten ajattelutapojen luomisesta. Tämä on keskeistä etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, koska ihmiset eivät ole helposti korvattavia ”koneenosia”.

2.2. Muutos psykologisena ja sosiaalisena prosessina

Muutosprosessi voidaan kuvata myös sen herättämien tunteiden, ajatusten ja käyttäytymisen kautta. Ihminen on tunteva ja sosiaalinen organismi myös työelämässä, joten organisaatioiden muutokset koskettavat meitä usein samalla tavalla, kuin elämän muillakin osa-alueilla tapahtuvat muutokset. (Arikoski ym. 2007: 41.)

Yksi ensimmäisistä psykologisen muutosprosessin kuvaajista oli Kubler-Ross vuonna 1969. Kubler-Rossin malli koostuu viidestä eri vaiheesta, jotka yksilöt käyvät läpi käsitellessään isoa kriisiä tai traumaa. Nämä viisi vaihetta ovat; kieltäminen, viha, kyseenalaistaminen, masennus ja hyväksyminen. Kyseinen malli käsittelee alkuperäisessä tarkoituksessaan vakavaa sairastumista tai kuolemaa mutta se on silti toiminut pohjana monille organisaatiomuutoksen psykologista prosessia kuvaaville malleille. (Elrod & Tippet 2002: 274.) Edellistä huomattavasti laajemman, mutta samanlaiseen surutyönprosessiin perustuvan, mallin esittävät Perlman ja Takacs (1990). He jakavat psykologisen muutosprosessin peräti kymmeneen eri vaiheeseen. Nämä ovat; tasapaino, kieltäminen, viha, kyseenalaistaminen, kaaos, masentuminen, luovuttaminen, avoimuus, valmius ja uudelleen syntyminen. (Elrod ym. 2002: 281.) Tasapainolla kuvataan olotilaa ennen muutosta, silloin tunteet ovat tasapainossa ja yksilöllä on sisäinen rauha. Kieltämisen vaiheessa yksilön energia kuuluu muutoksen todellisuuden kieltämiseen ja vihan vaiheessa energiaa käytetään muutoksen torjumiseen. Kyseenalaistamisen vaiheessa muutosta yritetään puolestaan kaikin keinoin eliminoida. Seuraavassa eli kaaoksen vaiheessa yksilö ei pysty suuntaamaan energiaansa muutoksen myötä menettämänsä identiteetin ja suunnan vuoksi. Masentumisen vaiheessa yksilön energia on loppu, tämän seurauksen haluttuja tuloksia ei synny. Luovuttamisvaiheeseen sen sijaan kuuluu muutoksen passiivinen hyväksyminen. Seuraavassa eli avoimuuden vaiheessa yksilö saa uutta energiaa ja käyttää sitä seuraavassa avoimuuden vaiheessa uusien asioiden tutkimiseen. Viimeisessä eli uudelleen syntymisen vaiheessa yksilö kohdentaa energiansa uudelleen muutoksen mukaisella tavalla. (Huber 2010: 69.)

Kubler-Rossin jalanjäljissä tulevat myös muun muassa Arikosken ja Sallisen (2007: 69–71) sekä Bridgesin (1986: 25–26) mallit. He jakavat muutoksen psykologisen prosessin kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on muutosvastarinta, sen aikana luovutaan vanhasta. Tällä tarkoitetaan vanhoista toimintatavoista ja myös vanhoihin toimintatapoihin liittyvästä identiteettistä luopumista. Tässä vaiheessa ihmisen hallinnan tunne usein järkkyy ja sen seurauksena myös muutoksen vastustaminen on yleensä voimakkaimmillaan. Seuraava vaihe on surutyö eli vanhasta pois oppiminen. Tässä vaiheessa ollaan uuden ja vanhan välimaastossa niin sanotusti neutraalilla alueella. Toinen vaihe on luonteeltaan usein sekava ja tunteet vaihtelevat toivosta epätoivoon ja uusista ideoista merkitsemättömyyden tunteisiin. Toinen vaihe on kuitenkin uudelleensuuntautumisen käännekohta,

jossa muutoksen väistämättömyys hyväksytään. Kolmas vaihe on muutoksen varsinainen toteuttaminen eli uuden oppiminen. Tässä vaiheessa suuntaudutaan tulevaan, motivoitutaan muutokseen ja sisäistetään muutoksen tarpeellisuus niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa psykologista muutosprosessia kuvataan jatkossa juuri tämän kolmivaiheisen mallin pohjalta.

Psykologiseen muutosprosessiin kuuluu lisäksi eri tunteita. Perustunteet muutosprosessin eri vaiheissa ovat pelko, viha, suru ja ilo. Alla on avattu enemmän muutosprosessiin liittyviä perustunteita Arikosken ym. (2007: 55–64) mukaan.

Pelko

Pelko on usein ensimmäinen tunne. Pelko on itseasiassa elintärkeä tunne, sillä ilman pelkoa lajit kuolisivat sukupuuttoon. Pelkoon reagoidaan kuitenkin eri tavoin. Ihmiset voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään sen mukaan, miten he reagoivat pelkoa herättävään muutokseen. Ensimmäinen ryhmä on aktiiviset. Heille tyypillistä on myönteinen asenne muutosta kohtaan ja vahva usko selviytymiseen. Usein organisaation johto kuuluu muutostilanteissa tähän ryhmään. Toinen ryhmä on näennäisaktiiviset. He suhtautuvat muutokseen ja siitä selviytymiseen ristiriitaisesti. Tyypillistä on, että tähän ryhmään kuuluvat mukautuvat muutokseen näennäisesti mutta saattavat silti toimia muutoksenvastaisesti, sabotoimalla muutosta. Kolmas ryhmän on passiiviset. Passiivisten ryhmä pakenee ja pyrkii torjumaan muutoksen. Ryhmän mielikuvat täyttyvät uhkakuvista, peloista ja vastarinnasta.

Viha

Kuten pelko myös viha ja uhma ovat luonnollisia tunteita muutostilanteissa. Kun ensireaktio pelkoon laantuu, se alkaa muuttua muotoaan vihaksi ja uhmaksi. Vihan tunne on usein helpommin havaittavissa kuin pelko. Tämä voi johtaa siihen, että esimiehet reagoivat vain vihaisiin ihmisiin ja jättävät pelokkaat ja pinnan alla muutosta sabotoivat ihmiset kokonaan huomiotta. Viha-vaihe voi jäädä kuitenkin kokonaan väliinkin, jos muutoksesta kyetään löytämään mahdollisuuksia ja mielekkyyttä.

Suru

Työntekijän ymmärtäessä muutoksen vääjäämättömyyden hän siirtyy luopumisen ja luovuttamisen vaiheeseen, surutyöhön. Tällöin viha vaihtuu hiljalleen suruksi. Työntekijät saattavat kokea surun lisäksi myös toivottomuuden tunteita. Surutyö vaatii aikaa ja se täytyisi ottaa huomioon myös muutoksen johtamisessa. Mikäli surulle ei anneta aikaa tai sitä ei käsitellä oikein työntekijät turtuvat.

Ilo

Ilon tunne on merkki siitä, että muutos on toteutunut. Saavutettua ilon hetkeä kannattaa vaalia. Ilo saattaa kuitenkin jäädä kokematta vaikka muutos olisikin onnistunut. Tämä voi johtua siitä, että uudet muutokset saattavat aiheuttaa jo pelon tunteita. Ilo voidaan myös jättää tarkoituksella taka-alalle, koska ilo ei tarvitse huomiota samalla tavalla kuin negatiiviset tunteet. Ilon näkyväksi tekeminen on kuitenkin tärkeää, sillä se on merkki työntekijöille, että heidän saavutuksiaan arvostetaan.

Tässä tutkimuksessa muutoksen sosiaalinen prosessi kytketään moneen eri asiaan, muun muassa ryhädynamiikkaan. Kurt Lewin näki onnistuneen muutoksen ryhmän toimintana ennemmin kuin yksilön toimintana. Yksilötason muutos ei Lewinin mukaan ole kestävä. (Burnes 2004: 986.) Voidaan siis ajatella, että sosiaalisen muutosprosessin huomiointi muutoksen johtamisessa laajentaa tutkimuksen näkökulmaa yksilön johtamisesta ryhmän johtamiseen. Organisaatiot eivät voi toimia tehokkaasti ilman, että yksilöistä muodostetaan ryhmiä. Ryhmän toimintaa organisaatiossa on kuitenkin vaikeampi ennakoita kuin yksilön käyttäytymistä. Ryhmät selviytyvät muutoksista eri tavoin. Bruce Tuckman esitti vuonna 1965 ryhmän kehitysvaihemallin. (Arikoski ym. 2007: 14; Kreitner ym. 1999: 273.)

Mallissa on neljä vaihetta (forming, storming, norming, performing). Ensimmäinen vaihe (forming) on alkavan ryhmän vaihe. Tässä vaiheessa ryhmä on juuri perustettu ja sen tavoite samoin kuin jäsenten roolit ovat usein epäselviä. Yksilön luottamus ryhmän toimintaan on usein alhainen. Toisessa kehitysvaiheessa (storming) oleva ryhmä on ensimmäisen vaiheen ryhmää tehokkaampi ja yhtenäisempi. Tässä vaiheessa ryhmä kuitenkin

yleensä kritisoi vahvasti johtajaa, ja häntä saatetaan testata samalla tavalla kuin murrosikäinen testaa vanhempiaan. Yksilöt pyrkivät myös vahvistamaan omia asemiaan, jolloin ryhmän sisälle saattaa muodostua alaryhmiä. Ryhmän sisällä voidaan myös hienovaraisesti kapinoida, mikä ilmenee yleensä esimerkiksi viivyttyynä. Moni ryhmä kuitenkin jämähtää vaiheeseen kaksi, sillä valtapolitiikka usein yltyy avoimeen kapinaan. Kolmannessa vaiheessa (norming) ryhmä on vahva ja yhtenäinen. Ryhmän sisällä ei tässä vaiheessa ole isompia ristiriitoja. Tässä vaiheessa ryhmä yleensä kokee saavuttavansa ryhmähengen, koska ryhmän jäsenet uskovat löytäneensä omat roolinsa ryhmässä. Kolmannen kehitysvaiheen ryhmä on tehokas, mutta yhteistyö muiden ryhmien kanssa saattaa vähentyä. Ryhmän neljännessä kehitysvaiheessa (performing) ryhmä on kasvanut ”aikuiseksi”. Ryhmä on tarvittaessa joustava, mutta osaa pitää oman linjansa ja tarvittaessa puuttua epäkohtiin. Tässä ryhmässä vallitsee avoimen kommunikaation ja yhteistyön ilmapiiri. Konfliktit ja työskentelyn esteet hoidetaan rakentavasti ja tehokkaasti. Neljännen vaiheen ryhmä ei, toisin kuin aikaisempien vaiheiden ryhmät, taannu vaikka sen jäsenistöä vaihdettaisiin. (Kreitner ym. 1999: 274–275.)

Ryhmän kehitysvaihemallin avulla voidaan myös tarkastella esimiehen ja ryhmän jäsenien rooleja, ja ryhmädynamiikkaa muutostilanteissa. Muutostilanteissa ensimmäisen vaiheen ryhmät usein ripustautuvat johtajaan. Lisäksi ryhmän jäsenten halu kantaa vastuuta muutoksesta, on usein vähäinen. Toisen vaiheen ryhmän jäsenet suuntaa energiansa muutostilanteessa yleensä perustehtävän sijaan oman aseman vahvistamiseen, tämä saattaa johtaa siihen, että ryhmän yhtenäisyys rakoilee ja sen sisälle muodostuu häiritseviä alaryhmiä. Kolmannen vaiheen ryhmä hakee muutostilanteessa turvaa omista jäsenistään. Tämä voi käytännössä johtaa siihen, että ryhmä erottautuu entistä enemmän organisaation muista ryhmistä. Ryhmän jäsenet voivat kokea olevansa muutoksen ulkopuolella. Neljännen kehitysvaiheen ryhmä on muutostilanteessa tehokas; se suoriutuu perustehtävästään, ja kykenee muokkaamaan omaa toimintaansa muutoksen edellyttämällä tavalla. Neljännen vaiheen ryhmä ymmärtää, että paras tapa selviytyä muutoksesta on osallistua muutoksen toteuttamiseen. Ryhmän kehittyminen seuraavaan vaiheeseen riippuu sen jäsenistä ja heidän kokemuksistaan, johtajan johtamistaidoista sekä organisaatiossa vallitsevasta organisaatiokulttuurista. (Arikoski ym. 2007: 24–36.)

Myös organisaatiokulttuurin katsotaan tässä tutkimuksessa liittyvän muutoksen sosiaaliseen prosessiin, sillä vaikka muutos kohdistuisikin rakenteisiin, on organisaation henkilöstön käyttäytymismallien ja toimintatapojen ja sitä kautta myös organisaation kulttuurin muututtava. (Burnes 2004: 986.) Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tietyllä ryhmällä olevia yhteisiä ja itsestään selvänä pidettyjä oletuksia. Nämä oletukset määrittävät sen kuinka ryhmä havainnoi, ajattelee ja reagoi ympäristön muutoksiin. Toisin sanoen organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten käyttäydymme työpaikallamme. (Kreitner ym. 1999: 57.) Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen eri tasoon; artefakteihin, arvoihin ja perusolettamuksiin. Artefaktit edustavat organisaatiokulttuurin näkyvää tasoa, niitä voivat olla esimerkiksi rakennukset, tilat tai henkilöstön työasut. Artefaktit on helppo havaita mutta niiden merkityksiä ei ulkopuolinen pysty välttämättä helposti ymmärtämään. Arvot organisaatiokulttuurissa ovat niitä asioita, joita arvostetaan, pidetään oikeina ja tavoiteltavina. Perusolettamuksilla tarkoitetaan puolestaan asioita, joita organisaatiossa pidetään itsestään selvyyksinä. Perusolettamukset muodostavat organisaatiossa vallitsevat säännöt ja toimintamallit. (Schein 1985: 13–21, 32–37.) Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa lisäksi kahteen eri tasoon, sen näkyvyyden mukaan. Ensimmäisellä vähemmän näkyvällä tasolla kulttuuri heijastaa niitä arvoja, jotka on jaettu organisaation jäsenten kesken. Tätä organisaatiokulttuurin tasoa on erittäin vaikea muuttaa. Toisella, enemmän näkyvällä tasolla kulttuuri edustaa sellaisia normatiivisia käyttäytymismalleja, jotka organisaation jäsenet ovat hyväksyneet. Käyttäytymismallit välittyvät uusille työntekijöille helpommin kuin arvot ja myös muutokset on helpompi toteuttaa organisaatiokulttuurin tällä, enemmän näkyvällä tasolla. (Kreitner ym. 1999: 57.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen vie kuitenkin aikaa. Organisaation käydessä läpi isoja muutoksia, saatetaan huomata, että nykyinen organisaatiokulttuuri ei tue riittävästi (tai voi olla haitallista) organisaation vision saavuttamiselle. Tämän kaltaisissa tilanteissa organisaatiokulttuurin muuttaminen on välttämätöntä, jotta organisaatio saavuttaisi tavoitteensa. Uuden organisaatiokulttuurin rakentaminen ei tapahdu kuitenkaan yhdessä yössä, vaan se kestää usein jopa vuosia. Pienikin muutos organisaatiokulttuurissa edellyttää ylimmältä johdolta intohimoista sitoutumista ja aktiivisuutta. Kestävän kulttuurimuutoksen luominen vaatii lisäksi organisaation johtajilta pitkäjänteistä sitoutumista ja halua suunnitella sekä toteuttaa strategioita, jotka on tarkoitettu nimenomaan organisaatiokulttuurin muuttamiseen. (Mierke & Williamson 2016: 2.)

Kommunikaatio on tässä tutkimuksessa myös liitetty muutoksen sosiaaliseen prosessiin, sillä kommunikaation merkitys muutostilanteissa on kiistaton. Kommunikaatiolla tarkoitetaan tiedonvaihtoa lähettäjän ja vastaanottajan välillä, ja mukana olevien yksilöiden tekemiä päätelmiä tiedon merkityksestä. Kommunikaatio voi olla kirjoitettua, sanallista tai sanatonta viestintää. Sanattomaan viestintään sisältyvät kehon liikkeet ja eleet, kosketus ja ilmeet. (Kreitner ym. 1999: 409, 416–417.) Kommunikaatio auttaa ihmisiä sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisessä. Ihmiset ovat pääsääntöisesti sosiaalisia ja kommunikointi muiden kanssa kuuluu olennaisena osana niin työ- kuin muuhunkin elämään. Muutostilanteissa kommunikaatio voi antaa ihmiselle uusia merkityksiä ja asioita osataan sen seurauksena katsoa toiseltakin kantilta. Muutostilanteissa kommunikaation merkitys kasvaa entisestään. Tehokas kommunikaatio on edellytys toiminnan jatkuvuudelle ja organisaation menestykselle, eikä se sen vuoksi saisi pelkistyä suppeaksi tiedottamiseksi. Tehokkaan kommunikaation sanotaan olevan myös eettisen organisaatiokäyttäytymisen kulmakivi. (Stenvall & Virtanen 2007: 61, 67.) Kommunikaation laadulla on myös Kreitnerin ym. (1999: 408) mukaan merkittävä rooli organisaatiomuutoksissa ja siinä, miten työntekijät hyväksyvät muutokset.

2.2.1. Muutokseen reagoiminen

Yksilöt reagoivat organisaatiomuutoksiin eri tavalla, sillä yksilölliset erot ihmisten persoonallisuudessa vaikuttavat siihen miten organisaatiomuutokseen koetaan (Erwin & Garman 2010: 43). Persoonallisuudesta puhuttaessa, nousee usein esiin niin sanottu viiden tekijän malli (five factor model). Kyseinen malli on hallinnut edelliset vuosikymmenet persoonallisuustutkimuksen alaa. Malliin kuuluu viisi persoonallisuuden ulottuvuutta. Ulottuvuudet ovat neuroottisuus (taipumus tuntee ahdistusta ja epävarmuutta), ekstroverttiys (sosiaalinen ja itsevarma), avoimuus uusille kokemuksille (etsii aktiivisesti ja arvostaa uusia kokemuksia), myöntyväisyys (luottavainen, yhteistyökykyinen ja sydämellinen) ja tunnollisuus (luotettava, vastuuntuntoinen ja saavutus-orientoitunut). Persoonallisuustestit määrittävät, sen kuinka positiivisen tai negatiivisen tuloksen yksilö saa kustakin ulottuvuudesta. Esimerkiksi, jos yksilö saa ekstroverttiyden ulottuvuudesta positiivisen tuloksen hän on persoonaltaan ekstrovertti, eli puhelias, sosiaalinen ja itsevarma. Nega-

tiivisen tuloksen saadessaan, yksilö on persoonallisuuden piirteiltään puolestaan introvertti, joka on taipuvainen ujouteen ja sisäänpäin kääntyneisyyteen. (Kreitner ym. 1999: 128; Vakola, Tsaousis & Nikolaou 2004: 91–92.) Vakola ym. (2004: 101) ehdottavat, että viiden tekijän malli voisi luoda sopivat puitteet tutkia yksilöllisiä eroja ja asenteita organisaatiomuutoksia kohtaan. He esittävät, että positiivinen tulos avoimuuden, myöntävyyden ja tunnollisuuden ulottuvuuksista voi johtaa myönteisiin asenteisiin muutosta kohtaan. Yksilöt, jotka ovat avoimia uusille kokemuksille kykenevät osoittamaan tehokkaita selviytymiskeinoja, ovat suvaitsevaisia ja avoimia uusille ideoille sekä ehdotuksille. Persoonallisuudeltaan myöntäväiset ihmiset ovat haluttomampia vastustaa ja seuraavat mieluummin innokkaasti uusia toimintatapoja ja menettelyjä. Myös tunnollisuus edesauttoi myönteistä suhtautumista muutoksiin, sillä tunnolliset työntekijät ovat velvollisuudentuntoisia ja pyrkivät noudattamaan tiukasti periaatteita ja johdon asettamia velvollisuuksia. Positiivinen tulos neuroottisuuden ulottuvuudessa puolestaan liittyi kielteisiin asenteisiin organisaatiomuutosta kohtaan, tämän katsottiin johtuvan siitä, että organisaatiomuutoksen toteutumiseen yleensä liittyy lisääntyntä stressiä ja epävarmuutta, joka minkertaistuu ahdistukseen taipuvaisessa persoonassa.

Ihmisten henkilökohtainen reagoiminen muutokseen voidaan määritellä myös niin sanotusta moniulotteisesta näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation työntekijät reagoivat muutokseen yleensä ainakin kolmessa eri ulottuvuudessa; tunneperäisesti, kognitiivisesti ja aikomuksellisesti. Tunneperäisellä ulottuvuudella tarkoitetaan muutoksekokemuksen yksilössä aikaansaamia tunteita. Tähän ulottuvuuteen liitetään muun muassa epävarmuuden, pelon, ahdistuksen ja vihan tunteita mutta toisaalta myös esimerkiksi iloa ja innostuneisuutta. Kognitiivinen ulottuvuus puolestaan kuvaa ihmisten ajatuksia muutoksesta ja sen perusteista. Tällaisia ajatuksia ovat esimerkiksi; mikä on muutoksen merkitys, hyödyttääkö vai vahingoittaako muutos minua, osastoani tai organisaatiota. Muutokseen reagoimisen kognitiiviseen ilmiöön liittyy myös muutokseen sitoutuminen tai sitoutumisen puute sekä muutoksen arvioiminen positiivisesti tai negatiivisesti. Kolmas eli aikomuksellinen ulottuvuus on monimutkaisin ja kiistellyin, sillä empiiriset tutkimukset tämän ulottuvuuden olemassa olosta ovat sekalaiset. Tässä tutkimuksessa aikomuksellisella ulottuvuudella tarkoitetaan kuitenkin yksilön suunnitelmia tai aikomuksia toimia tietyllä tavalla muutoksen edessä. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi muutoksesta valittaminen, sen sabotoiminen tai muutoksen kehuminen muille tai muut muutosta edistävät toimet.

Nämä muutoksen kokemisen ulottuvuudet ovat kuitenkin tiiviisti yhteydessä toisiinsa. (Piderit 2000: 783–794; Erwin ym. 2010: 42–43.) Tällaisen moniulotteisen näkökulman mukaan muutoksen vastustajat reagoivat kaikkiin edellä mainittuihin ulottuvuuksiin negatiivisesti. Muutoksen kannattajat puolestaan reagoivat kaikkiin ulottuvuuksiin positiivisesti. Tilanteesta, jossa reaktiot eivät ole ainoastaan joko negatiivisia tai positiivisia, voidaan käyttää nimitystä ulottuvuuksien välinen ambivalenssi. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun kolmea eri ulottuvuutta käsitellään erillään toisistaan, saattaa työntekijän reagoida muutoksen erilaisilla eri ulottuvuuksissa. Esimerkki tällaisesta tilanteesta on se, että työntekijän uskomukset muutoksen tarpeellisuudesta ovat positiivisemmat kuin tunneperäiset reaktiot. (Piderit 2000: 783–794.)

Stensakerin ja Meyerin (2012: 106–107, 121) tutkimuksen mukaan työntekijöiden aiemmat muutkokemukset vaikuttavat siihen, miten työntekijät reagoivat muutoksiin. Aikaisemmat kokemukset muutoksista antavat työntekijöille mahdollisuuden kehittää omia muutosvalmiuksiaan. Kehittyneet muutosvalmiudet puolestaan johtavat lievempiin ja rakentavampiin reaktioihin seuraavissa muutoksissa. Myös muutkokemuksien laajuudella on vaikutusta työntekijöiden reaktioihin. Ne työntekijät, joilla muutkokemukset ovat vähäisiä, reagoivat muutokseen voimakkaimmin sekä tunnetasolla että käytöksellään. Kattavamman kokemuksen muutosprosessista omaavat työntekijät, sen sijaan vastustavat muutosta vähemmän. Positiiviset kokemukset aiemmista muutoksista edesauttavat muutoskyvykkyyden kehittymistä yksilötasolla. Muutoskyvykkyydellä tarkoitetaan kykyä sietää muutoksen epävarmuustekijöitä, taitoa säilyttää kontrolli sekä mahdollisuuksia lisätä omalla uralla kehittymistä ja ammattitaitoa. Negatiiviset muutkokemukset voivat, sen sijaan johtaa kyynisiin asenteisiin tulevia muutoksia kohtaan.

2.2.2. Muutoksen kokeminen vastustamisesta sitoutumiseen

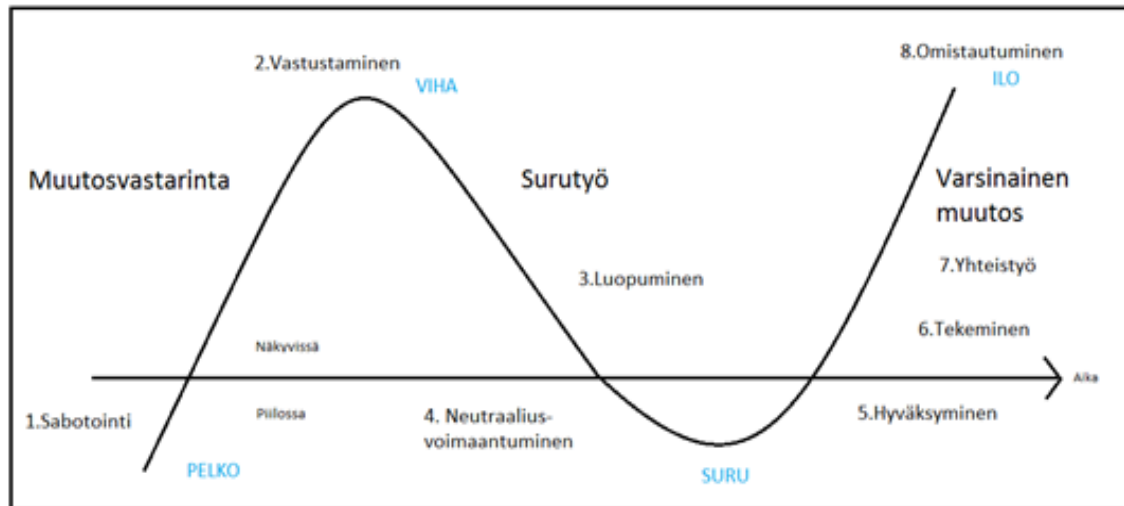
Työelämän muutoksiin suhtaudutaan usein alusta pitäen vastahakoisesti. Tämän on katsottu johtuvan siitä, että työelämän muutokset johtuvat ihmisten, yleensä organisaation johdon, päätöksistä. (Arikoski ym. 2007: 41–45.) Muutokseen kohdistuvaa kritiikkiä ja kielteistä asennoitumista on tutkittu paljon. Useissa tutkimuksissa puhutaan muutosvastarinnasta, mutta sille ei kuitenkaan ole yhtä selkeää määritelmää. Tässä tutkimuksessa

puhutaan muutoksen vastustamisesta, jotta käsitteestä saadaan muodostettua moniulotteisempi kuva.

Muutoksen vastustamisen taustalla voi olla ainakin kolme eri asiaa. Ensinnäkin, muutosta vastustava henkilö ei usko, että organisaation jäsenet kykenevät selviytymään muutoksesta. Toisin sanoen henkilö kokee ristiriidan toivottavan käyttäytymisen ja nykyisen toimintakyvyn välillä liian suureksi. Toiseksi, muutosta vastustava henkilö saattaa kokea ristiriitaa halutun toiminnan ja sen vaikutusten välillä. Kolmantena muutoksen vastustuksen syynä on pelko siitä, että muutos on vahingollinen joko itselle tai omalle organisaatiolle. Edellä mainittujen asioiden lisäksi muutoksen vastustamista voi aiheuttaa myös niin sanotun psykologisen sopimuksen rikkominen. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan sanatonta sopimusta työntekijän, organisaation ja sen johdon välillä. (Stenvall ym. 2007: 101–102.) Psykologiset sopimukset ovat hiljaisia, arjessa näkymättömiä oletuksia, joiden ydin on työntekijän kokemus sekä omien, että työnantajan etujen yhteenkietoutuneisuudesta. Psykologinen sopimus määrittelee sen, mitä organisaation työntekijä voi odottaa ja edellyttää organisaatiolta ja toisaalta mitä organisaatio voi odottaa työntekijältä. Sopimus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: formaaliseen, psykologiseen ja sosiaaliseen. Formaalisella tasolla tarkoitetaan työehtosopimusten mukaisia työnkuvia, vastuita ja velvollisuuksia. Psykologinen taso pitää sisällään työntekijän henkilökohtaisen sitoutumisen, luottamuksen ja lojaalisuuden työntekijän ja organisaation välillä. Sosiaalisella tasolla tarkoitetaan työntekijän ja organisaation arvojen, moraalien, puheiden ja tekojen yhdenmukaisuutta. (Mattila 2007: 62–64.) Psykologisten sopimusten ylläpitäminen vaatii esimiehen ja työntekijän välistä jatkuvaa ja säännöllistä vuorovaikutusta. Pieniä kolhuja psykologiset sopimukset kestävät, mutta työntekijöiden kokemat jatkuvat pettymykset saavat sopimukset rikkoutumaan. Psykologiset sopimukset toimivat työntekijän motivaation perustana. Psykologiassa perusmotivaatioita on kolme: itsenäisyys (autonomia), kilpailukyky (kompetenssi) ja läheisyys. Muutostilanteessa perusmotivaatiot joutuvat koetukselle, mutta jos ne kestävät koetuksen työntekijä selviää muutoksesta. (Arikoski ym. 2007: 72.)

Aikaisemmin esiteltiin Arikosken ja Sallisen kolmivaiheinen psykologinen muutosprosessi ja siihen liittyvät tunteet. Mallin avulla voidaan kuvailla myös muutokseen sitoutu-

mista. Kuviossa 1. on esitetty mukailien Arikosken ja Sallisen psykologisen muutosprosessin aaltomalli. Malliin on koottu muutosprosessin päävaiheet, tunteet ja muutokseen sitoutumisen asteet.



Kuvio 1. Muutosaaltomalli (mukaiillen Arikoski, Sallinen 2007: 56, 69, 71).

Muutosaaltomallissa sitoutumisen asteita on kahdeksan. Ensimmäinen sitoutumisen aste on sabotointi. Sabotoinnin ei suoraan ajatella kuvaavan sitoutumista mutta sabotoimalla muutosta työntekijä ottaa ensimmäistä kertaa jotenkin kantaa muutokseen. Sabotointi on samalla myös muutosvastarinnan ensimmäinen vaihe. Muutosvastarinnan toinen vaihe ja samalla sitoutumisen toinen aste on vastustaminen. Vastustaminen toisin kuin sabotoiminen on näkyvää toimintaa. Vastustamiseen kuuluu muutoksen kritisoiminen ja kyseenalaistaminen. Kolmas sitoutumisen aste on luopuminen. Luopuminen on surutyövaiheen ensimmäinen osa. Työntekijä aloittaa luopumisen vanhasta ja näkee tulevaisuutensa usein synkkänä ja epämääräisenä. Surutyövaihe päättyy neutraaleihin tunteisiin, jossa työntekijä kokee, ettei muutoksen toteutumisella tai toteutumatta jäämisellä ole juurikaan merkitystä. Työntekijöiden energia kuluu pääosin arjen rutiineista selviämiseen. Tätä sitoutumisen neljättä astetta kutsutaan nimellä neutraalius – voimaantuminen. Tässä sitoutumisen asteessa myös voimaantuminen alkaa pikkuhiljaa nostaa päätään. Voimaantuessa työntekijät saavat takaisin menettämäänsä energiaa ja uskoa tulevaisuuteen. Viidettä sitoutumisen astetta edustaa muutoksen hiljainen hyväksyminen. Hyväksymisen vaiheessa

työntekijät oppivat luottamaan ja uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen. Hyväksyminen tapahtuu usein piilossa, sillä työntekijöillä ei ole vielä halua tai voimia toimia muutosta edistävasti. Työntekijöiden alkaessa puhua muutoksesta myönteisesti toisille ihmisille alkaa sitoutumisen kuudes aste: tekeminen. Tekeminen on näkyvää toimintaa ja se vaihtelee myönteisestä puhumisesta muutoksen edistämiseen omilla toimilla. Sitoutumisen seitsemänteen asteeseen päästään kun muutoksen haasteita ratkovat työntekijät alkavat tehdä yhteistyötä. Yhteistyön avulla muutos saa merkityksen ja energiaa osataan suunnata oikeisiin asioihin oikeaan aikaan. Sitoutumisen viimeinen eli kahdeksas aste on omistautuminen. Tämän asteen saavuttaakseen työntekijän on yhdistettävä oma toimintansa muutuneeseen kokonaisuuteen. (Arikoski ym. 2007: 70–79.)

2.3. Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on yksi tärkeimmistä ja samalla vaativimmista johtajan tehtävistä. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa johdon kyky viedä läpi systemaattinen ja aito miettimis- ja päätöksentekoprosessi koko organisaation tasolla. Muutosta voidaan hallita johtamisen keinoin, oli organisaatio sitten yksityinen tai julkinen. Se edellyttää kuitenkin muutoksen dynamiikan tuntemista siinä määrin, että johtaja kykenee valitsemaan kuhunkin vaiheeseen sopivat strategiat. (Fernandez & Pitts 2007: 325–326.) Esimies on kuitenkin ihminen, siinä missä muutkin organisaatiossa työskentelevät, joten esimiehen olisi hyvä tiedostaa ensin omat tunteet muutoksesta. Vain muutokseen sitoutunut esimies voi auttaa muutoksen läpiviemisessä. (Ponteva 2010: 29.)

Muutoksen johtamiseen voidaan käyttää useita eri tapoja ja strategioita. Johtamistavan valinta vaikuttaa usein ratkaisevasti muutosprosessin lopputulokseen. Muutoksen johtaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi ylhäältäpäin ohjattuna niin sanottuna ”top-down”-prosessina. Tällaisessa tavassa johto määrittää autoritäärisesti muutoksen sisällön ja toteuttamisen ajankohdan. (Denhardt 1993: 17.) Ylhäältä alaspäin johdettu muutos on julkisorganisaatioissa yleisin tapa. Tässä tavassa työntekijöiden ei oleteta osallistuvan muutoksen suunnitteluun, eikä heillä ole juurikaan vaikutusmahdollisuuksia. Muutokset toteutetaan usein nopealla aikataululla ja työntekijöiden oletetaan ottavan uudet toimintatavat välittömästi käyttöön. Toinen tapa on alhaaltapäin johdettu muutos. Siinä päävastuu

muutoksen suunnittelusta ja toteutuksesta on organisaation alemmilla tasoilla, eikä organisaation johto ei ole aktiivisesti mukana. Alhaaltapäin johdettu muutos on usein hidas ja muutoksen vaikutus on vähäinen. Täysin päinvastainen, niin sanottu osallistava johtamistapa on todettu tehokkaaksi muutoksen johtamisen tavaksi. Siinä vastuu muutoksesta on jaettu. (Beer 1980: 53–56.) Osallistavan muutoksen mallissa määritellään yhdessä muutoksen sisältö, toiminnan perusarvot, sekä sitoutetaan koko henkilöstö muutokseen. Omaan organisaatioon ja siinä tapahtuvaan muutokseen sovellettuna erilaiset johtamistavat toimivat muutoksen suuntaviivoina. (Denhardt 1993: 17.)

Puhuttaessa johtamisesta, se jaetaan usein asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Muutoksen johtamisessa voidaan sanoa olevan piirteitä molemmista. Asioiden johtamiseen muutoksessa kuuluvat muun muassa suunnittelu ja budjetointi, organisointi ja rekrytointi sekä valvonta ja ongelmanratkaisu. Ihmisten johtamiseen muutoksessa kuuluvat puolestaan suunnan näyttäminen, henkilöstön asemaan asettuminen, motivointi ja inspirointi. Molempia johtamisen osa-alueita tarvitaan, jotta muutos onnistuu. (Kotter 1996: 20–24.)

Marks (2006: 387–391) esittää mallin, joiden neljän elementin avulla johtaja voi tukea työyhteisöä selviytymään muutoksesta. Kuviossa 2. on esitetty Marksinkin mallin mukainen työyhteisön tukeminen muutoksesta selviytymisessä.

Tasot/Tehtävät	Vanhan heikentäminen	Uuden vahvistaminen
Tunneperäiset realiteetit	EMPATIA	ENERGIA
Liiketoiminnan tavoitteet	SITOUTTAMINEN	VAHVISTAMINEN

Kuvio 2. Työyhteisön tukeminen muutoksesta selviytymisessä (Marks 2006: 388).

Mallin mukaan johtaja voi edistää työyhteisön selviytymistä muutoksessa kahden tehtävän avulla. Ensimmäinen tehtävä on heikentää voimia, jotka ylläpitävät vanhoja rakenteita ja toimintatapoja. Toisena tehtävän johtajan tulee vahvistaa niitä voimia, jotka kehittävät valittuja uusia rakenteita ja toimintatapoja. Muutostilanteessa vaikuttavat, heikentävät ja vahvistavat voimat sisältävät lisäksi kaksi eri tasoa. Niistä ensimmäinen kuvaa tunnepitoisia realiteetteja, jotka kuvaavat ihmisten kokemuksia muutoksesta. Toinen taso kuvaa organisaationallisia tavoitteita, joiden avulla määritetään sellaiset toimenpiteet, jotka varmistavat organisaation menestyksen. Mallin mukaan kaksi eri tehtävää ja kaksi eri tasoa muodostavat neljä elementtiä, joiden avulla työyhteisön selviytymistä voidaan tukea. Nämä elementit ovat empatia, energia, sitouttaminen ja vahvistaminen. Empatian avulla johtaja osoittaa tietoisuutensa muutoksen hankaluudesta ja ymmärrystä muutoksen aiheuttamista tunteista. Keinoja empatian osoittamiseen ovat esimerkiksi muutokseen sopeutumisen vaiheiden esille tuominen tai erilaiset seremoniat, liittyen vanhasta irti päättämiseen. Sitouttamisen tarkoituksena auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus ja tukea muutokseen sopeutumista. Sitouttamisen keinoja ovat muun muassa hyvä viestintä sekä osallistumisen mahdollistaminen. Energialla pyritään levittämään positiivista ilmapiiriä, sekä saada työyhteisön jäsenet innostumaan uusista organisaationallista realiteeteista. Positiivisen ilmapiirin luomisen keinoja ovat vision selkeyttäminen sekä lyhyen aikavälin tavoitteiden luominen. Vahvistamisen avulla pyritään vakauttamaan niitä asenteita ja käyttäytymismalleja, jotka tukevat muutoksen päämäärää. Keinoja vahvistamiseen ovat yksilöiden vastuuttaminen vision ja strategian toteuttamiseen sekä esittelemällä jo saavutetut kehitysaskleet. Näitä neljää elementtiä käyttämällä johtaja voi säädellä sekä muutokseen sopeutumisen nopeutta että muutoksen koettuja vaikutuksia. (Marks 2006: 387–391.)

2.3.1. Johtaja psykologisen ja sosiaalisen muutosprosessin tukena

Tässä tutkimuksessa muutoksen johtamista tarkastellaan yleisten muutosjohtamisen piirteiden lisäksi myös muutosprosessin psykologisten ja sosiaalisten piirteiden osalta. Tässä kappaleessa kiinnitetään eritoten huomiota siihen, miten johtaja voi muutostilanteessa tukea henkilöstöä psykologisen ja sosiaalisen muutosprosessin osalta. Johtajan yhdeksi tärkeimmistä tehtävistä voidaan nimetä henkilöstön tukeminen muutostilanteissa. Saarelma-

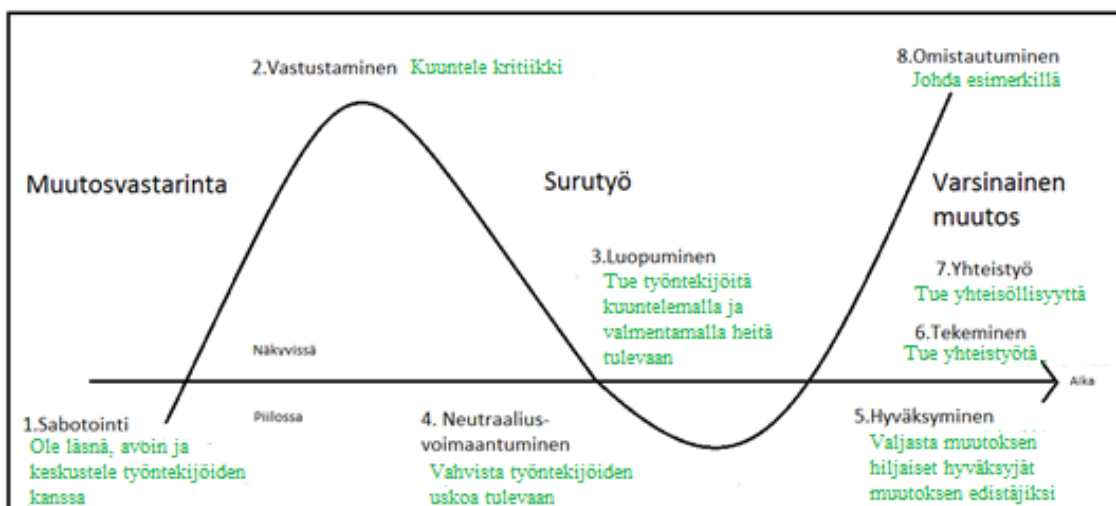
Thiel (1994) jakaa tuen osallistavaan, tiedolliseen, taloudelliseen ja psyykkis-emotionaaliseen tukeen. Muutoksen psykologisen ja sosiaalisen prosessin tukemisessa johtajan voidaan ajatella käyttävän niitä kaikkia. Osallistavan tuen tarkoituksena on lisätä henkilöstön hallinnan tunnetta muutoksessa, sekä vaikuttamismahdollisuuksia päätöksenteossa. Tiedollisen tuen avulla johtaja pyrkii helpottamaan muun muassa muutoksen perusteiden ymmärtämistä käyttämällä erilaisia viestinnän keinoja. Taloudellisella tuella tarkoitetaan esimerkiksi muutosta tukevia palkitsemisjärjestelmiä. Psyykkis-emotionaalisen tuen avulla johtaja pyrkii ylläpitämään turvallisuuden tunnetta ja auttaa henkilöstöään jaksamaan muutoksen myllerryksessä. (Ponteva 2010: 68–69.)

Psykologisen muutosprosessin tukeminen

Muutoksen vastustamisen käsitteleminen on yksi kriittisistä muutosprosessin osa-alueista, koska jokaisessa organisaatiossa esiintyy vastustusta tavalla tai toisella. Johtajan ei kannata sivuuttaa muutoksen aiheuttamaan vastarintaa. Kielteinen suhtautuminen vastustukseen ja sen käsittelemättä jättäminen ei vie muutosta eteenpäin, eikä poista vastustuksen olemassa oloa. Sen sijaan negatiiviset tunteet saattavat jäädä käsittelemättömänä muhimaan pinnan alle pitkiksikin ajoiksi. Syyt muutoksen vastustamisen taustalla on tiedostettava ja käsiteltävä. (Arikoski ym. 2007: 43, 68–69.) Muutoksen vastustamisen käsittelemisessä olisi tärkeää, että johtaja huomioisi psykologiset sopimukset. Muutostilanteesta selviytyminen vaatii työntekijöiltä usein ylimääräistä joustamista, joten johdon tulisi miettiä sopiva vastine työntekijän ponnisteluille. Muutoksen vastustaminen on usein vähennettävissä tällaisilla muutosta tukevilla palkitsemisjärjestelmillä. Muutoksen vastustusta kohdatessa johtajan olisi kuitenkin ennen kaikkea vältettävä suoraviivaista reagointia. Sen sijaan johtajan tulisi löytää dialogin avulla omien ja muiden intressien, etujen ja tavoitteiden välille kaikkia hyödyttäviä ratkaisuja. Vastustuksen voittamiseksi johtajan olisi tunnistettava sen aiheuttamat syyt. Vastustuksen syitä voidaan vähentää koulutuksen ja tiedon välittämisen avulla, mutta myös vahvistamalla työntekijöitä ja antamalla heille mahdollisuuksia muutosprosessissa onnistumiseen. Muutoksen vastustamisen käsittelyn tulisi olla aina johtajan vastuulla. Keskeistä muutoksen vastustamisen käsittelyssä on nopea reagointi esille tuleviin ongelmiin. Muutoksen vastustaminen voidaan taitavalla johtamisella kääntää jopa reflektiivistä oppimista vahvistavaksi voimaksi. (Stenvall ym. 2007: 102–103.)

Organisaation johto voi auttaa työntekijöitä myös sitoutumaan muutokseen. Aikaisemmin esiteltiin muutokseen sitoutumisen kahdeksan eri vaihetta. Jokaisessa kahdeksassa eri vaiheessa johtajalla on tehtäviä, joiden avulla työntekijöiden sitoutumista muutokseen voidaan helpottaa. Ensimmäisessä vaiheessa (1. sabotointi) johtajan on tärkeää olla läsnä, viedä huhuilta pohja olemalla avoin ja keskustelemalla vaikeistakin asioita työntekijöiden kanssa. Toisen vaiheen (2. vastustaminen) aikana johtajan tulisi kuunnella muutoksen vastustajien antama kritiikki ja terve kyseenalaistaminen. Johtaja voi aidolla läsnäolollaan saada poimittua perusteettoman kritiikin joukosta rakentavaa kritiikkiä ja hyödyntää sitä muutoksen läpiviemisessä. Kolmannessa (3. luopuminen) vaiheessa organisaation johtajalta vaaditaan tukemisen taitoa. Työntekijät kamppailevat surun ja vanhoista toimintamalleista luopumisen kanssa. Parhaiten johtaja tukee tällaisia työntekijöitä kuuntelemalla ja valmentamalla heitä tulevaan niin taidollisesti, tiedollisesti kuin henkisesti. Neljännessä muutokseen sitoutumisen vaiheessa (4. neutraalius – voimaantuminen) johtajan tehtävänä on vahvistaa työntekijöiden uskoa tulevaisuuteen. Työntekijöillä ei tässä vaiheessa välttämättä ole voimia voimaantumiseen, vaan tukea ja kannustusta tarvitaan nimenomaan johtajan taholta. Viidennessä vaiheessa (5. hyväksyminen) työntekijöiden hiljainen hyväksyminen alkaa. Johtajan tehtävänä tässä vaiheessa onkin löytää nuo hiljaiset hyväksyjät, ja valjastaa heidät muutoksen edistäjiksi. Johtaja voi esimerkiksi antaa muutoksen hiljaisille hyväksyjille muutokseen liittyviä tehtäviä. Tehtävä voi olla esimerkiksi muutokseen liittyvän tiimipalaverin järjestäminen. Antamalla tämän kaltaista vetovastuuta hiljaiset hyväksyjät saadaan pidettyä muutoksessa mukana, ja autettua seuraavaan sitoutumisen vaiheeseen. Kuudennessa vaiheessa (6. tekeminen) johtajan tulisi tukea yhteistyötä työntekijöiden välillä. Toisin sanoen koottava organisaatiossa työskentelevät yksittäiset toimijat yhteen, jotta välttyään päällekkäisiltä työtehtäviltä. Johtajan toimien tarkoituksena on tehdä organisaation toiminta mielekkäämmäksi ja tehokkaammaksi. Seitsemännen vaiheen (7. yhteistyö) tehtäviin kuuluu yhteisöllisyyden tukeminen. Tämä onnistuu tuomalla työntekijät yhteen pohtimaan tapahtunutta muutosta kriittisesti. Tavoitteena ei ole syyttely ja syyllisten etsiminen, vaan havaintojen ja kokemusten analysointi yhdessä. Parhaimmillaan tämä johtaa yhteisölliseen oppimiseen, ja uusien toimintamallien omaksumiseen. Kahdeksannessa eli muutokseen sitoutumisen viimeisessä vaiheessa (8. omistautuminen) johtajan tehtävänä on esimerkillä johtaminen. Esimerkillä johtamisella tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että johtaja hoitaa omat muuttuneen toimenkuvan

takia uudistuneet työtehtävät siten, että työntekijät sen havaitsevat. Jos johtajan muutos on vain puheen tasolla, ei työntekijöilläkään ole motivaatiota sitoutua muutokseen. (Arikoski ym. 2007: 72–79.) Kuviossa 3. on esitelty johtajan tehtävät muutokseen sitoutumisen edistämiseksi muutosaltomallin eri vaiheissa.



Kuvio 3. Johtajan tehtävät muutokseen sitoutumisen edistämiseksi (mukailen Arikoski, Sallinen 2007: 69–71).

Aikaisemmin todettiin, että yksilölliset erot ihmisten persoonallisuudessa vaikuttavat siihen, miten muutokseen reagoidaan. Huolimatta persoonallisuustesteihin liittyvistä ongelmista ja eettisistä pohdinnoista, johtajien tulisi olla tietoisia persoonallisuuksien piirteistä ja ominaisuuksista. Tietämys persoonallisuuksien eroavaisuuksista voi auttaa johtajia näkemään työntekijöiden persoonallisuuksien monimuotoisuuden rikkautena. Hyvä johtaminen edellyttää sitä, että johtaja käyttää aikaa oppiakseen tuntemaan työntekijöidensä ainutlaatuiset persoonallisuuksien ulottuvuudet. Tämä auttaa johtajaa kohdentamaan työntekijöidensä kyvyt ja potentiaalin oikeisiin asioihin. (Kreitner ym. 1999: 129.)

Sosiaalisen muutosprosessin tukeminen

Johtaja voi tukea ja edistää työntekijöiden sosiaalista muutosprosessia johtamalla ryhmiä eri tavalla, riippuen johdettavan ryhmän kehitysvaiheesta. Aktiivinen, jopa aggressiivinen, ohjaava, järjestelmällinen ja tehtäväsuuntautunut johtamistapa on asiantuntijoiden mukaan paras tapa saavuttaa haluttuja tuloksia, silloin kun ryhmä on kehityskaarensa alussa. Tämän kaltainen johtamistapa saattaa kuitenkin kehittyneemmässä ryhmässä aiheuttaa negatiivisia seurauksia ryhmän yhtenäisyyteen ja työn laatuun. Toisaalta kannustava, demokraattinen ja osallistava johtamistapa lisää ryhmän tuottavuutta, tyytyväisyyttä ja luovuutta, mutta ryhmän kehitysvaiheen alussa, tällainen johtamistapa saattaa heikentää ryhmän toimintaa entisestään. Käytännössä, johtajien on osattava vaihtaa johtamistapaansa ohjaavasta tavasta osallistavaan ja tukevaan tapaan ryhmän kehittyessä. (Kreitner ym. 1999: 276.)

Johtajan tärkein tehtävä muutoksessa on alaisten kohtaaminen. Säännölliset, lyhyetkin tapaamiset johtajan ja alaisten välillä edistävät organisaation kehittymistä (Ponteva 2010: 27–28). Stenvall ym. (2007: 60) nostavatkin kommunikaation yhdeksi tärkeimmistä johtamisen osa-alueista. Johtaminen ei onnistu ilman kommunikaatiota, ja muutostilanteissa tämä on entistäkin selkeämpää. Sosiokonstruktivismissa ajatellaan, että asiat puhutaan todeksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että asioita joita halutaan vahvistaa, täytyy pitää esillä, tarkastella monelta eri kantilta, ja prosessoida niitä muiden kanssa. Haluttujen asioiden, esimerkiksi muutoksen tavoitteiden toistuva esille tuominen ja niistä keskusteleminen tekevät niistä tuttuja, joka puolestaan vähentävät ennakkoluuloja niitä kohtaan. Laadukas kommunikaatio siis kehittää organisaatiossa työskentelevien ajatus- ja käyttäytymismalleja kohti organisaation toiminnan tavoitteita. Johtajuuden näkökulmasta organisaatiossa voi olla kahden suuntaista kommunikaatiota. Kommunikaatio voidaan toteuttaa ylhäältä alaspäin, johtajalta työntekijöille. Tämän suuntaisen kommunikaation tarkoituksena on ohjeiden ja määräysten esille tuominen, ja se edustaa ohjaava tai autokraattista johtamistapaa. Alhaalta ylöspäin suuntautuva kommunikaatio sitä vastoin, edustaa humanistista johtamistyyliä. Tämän suuntaisen kommunikaatio rohkaisee työntekijöitä jakamaan ideoitaan johdon kanssa ja osallistaa päätöksentekoprosesseihin. (Barr & Dowding 2008: 97.)

Organisaatiokulttuuriinkin voidaan vaikuttaa johtajuuden keinoin. Organisaatiossa työskentelevien tietoisuutta voidaan vahvistaa ja huomiota suunnata haluttuihin asioihin paitsi viestinnän keinoin, myös muun muassa tavoiteasetannan, seurannan ja palkitsemisen avulla, se vie kuitenkin aikaa. (Viitala 2007: 36.) Mierke ym. (2016: 2–14) esittävät kuusi elementtiä, joiden avulla johtaja voi edesauttaa organisaatiokulttuurin muuttumista. Ensimmäisenä johtajan täytyisi tunnistaa muutoksen katalysaattori ja selvittää organisaation valmiudet vastaanottaa uusi organisaatiokulttuuri. Toinen elementti kuvaa strategisen suunnittelun tärkeyttä. Suunniteltaessa organisaatiokulttuurin muutosta, on tärkeää toimia suunnitelmallisesti ja strategisesti, muuten tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu. Kolmas elementti kehottaa johtajaa sitoutumaan itse asetettuihin tavoitteisiin ja kannustamaan organisaation henkilöstöä tekemään samoin. Johtajan on tuotava selkeästi esiin miksi kulttuurin muutos on tarpeen, jolloin organisaation henkilöstön on helpompi osallistua uusien tavoitteiden saavuttamiseen. Neljäntenä elementtinä on organisaation kaikkien tasojen johtajien kehittäminen. Kuten edellä mainittiin, organisaation kulttuurin muuttumiseen tarvittava työ vaatii ylimmän johdon intohimoa ja sitkeää sitoutumista. Ylin johto ei kuitenkaan voi muuttaa kulttuuria yksin, sen sijaan koko organisaation johtajat täytyy saada mukaan tukemaan niitä käyttäytymismalleja, jotka edesauttavat halutun kulttuurin saavuttamista. Viides elementti kehottaa johtajia edistämään innovointia, luovuutta ja riskinottoa. Luovuus määritellään kyvyksi tehdä jotain uutta, ja innovaatio on määritelty luovuuden konkreettiseksi tekemiseksi. Innovaatio on pohjimmiltaan sellaisen asian luominen, joka on uusi ja erilainen, ja tuo lisää arvoa. Luovuus on mielikuvituksellista ja usein spontaania, ja vaatii kykyä ottaa riskejä. Viimeinen eli kuudes elementti liittyy organisaatiokulttuurin muuttumisen edistymisen seurantaan. Siinä johtajia kehoitetaan mittaamaan saavutettuja tavoitteita ja juhlimaan (jopa pieniä) saavutettuja muutoksia. Tämän elementin seuraamisella pyritään välttämään sitä, että strategisista suunnitelmista ei tule muuta valmista kuin sanoja paperille ja organisaation toiminta jatkuu muuttumattomana. Organisaatiokulttuurin muuttumisen toteuttaminen edellyttää jatkuvaa seurantaa, ja tarvittaessa resurssien uudelleen kohdentamista. Voidaan siis sanoa, että organisaatiokulttuurin muuttuminen vaatii ajan lisäksi organisaatiolta ja sen johtajalta visiointia, suunnittelua, sitoutumista, johtajuutta, taloudellisia investointeja ja ennen kaikkea sitkeyttä.

2.3.2. Muutoksen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa

Sminia ja Van Nistelrooij (2006: 100–101) kuvailevat muutoksen johtamisen julkisella sektorilla sopivan strategisen johtamisen lähestymistapaan. Siinä strateginen muutos perustuu ennalta suunniteltuun, ylhäältä alaspäin johdettuun muutosprosessiin. Vertailut julkisten ja yksityisten organisaatioiden päätöksenteossa ovat kuitenkin paljastaneet, että onnistuneen muutoksen aikaansaaminen julkisella sektorilla edellyttää myös alhaalta ylöspäin toteutettua, työntekijät osallistavaa lähestymistapaa. Työntekijät osallistava lähestymistapa nähdään olennaisena työntekijöiden sitoutumisen ja muutoksen onnistumisen kannalta.

Muutoksen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa voi olla erityisen haasteellista. Tavallista on, että johdon näkemykset kyseenalaistetaan hyvin perustellen. Lisäksi henkilökohdaisia intressejä ja yhteistä etua puntaroidaan tarkasti. Tavallista on myös, että löytyy sekä innokkaita mukaan lähtijöitä että totaalivastustajia. Muutoksen onnistumisen ratkaisee johdon tahdonvoimakkuus, sekä kyky viedä läpi systemaattinen, aito miettimis- ja päätöksentekoprosessi koko organisaation laajuudella. (Talja 2006: 107.) Muutosjohtamisen haasteellisuutta etenkin terveydenhuollon organisaatioissa lisää dualistinen hallintojärjestelmä. Se tarkoittaa, että hallintokoneistoa ohjaavat sekä poliittiset päättäjät että esimerkiksi sairaalan virkajohto. Tämän hallintomallin ongelma on se, että eri toimijoilla saattaa olla erilaisia tavoitteita ja tarkoitusperiä muutoksille. (Nyholm 2008: 60–62.)

Tutkimusten mukaan, organisaatiot, jotka panostavat henkilöstönsä huomioon ottamiseen ja kehittämiseen selviävät parhaiten muuttuvissa olosuhteissa. Suomalaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa henkilöstöjohtaminen on kuitenkin usein puutteellista. Tämän nähdään olevan seurausta muun muassa siitä, että ahkerimmasta ja parhaimmasta ammatti-ihmisestä on tehty johtaja, kiinnittämättä sen enempää huomiota johtajan johtamisosaamiseen. Lisäksi johtajia on perinteisesti kannustettu opiskelemaan asioiden johtamista ihmisten johtamisen sijasta. Pelkkä johtamisosaaminenkaan ei kuitenkaan riitä, sillä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa vaaditaan johtajalta riittävää oman alan asiantuntijuutta. (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007: 45.) Virtasen (2010: 210–211) tutkimuksen mukaan professionaalisen byrokratian organisaa-

tiossa ei ehkä tiedosteta johtamistyön perehtymistarvetta. Organisaation työntekijät mahdollisesti katsovat johtajaksi perehtymisen tapahtuvan substanssiosaamisen kautta. Myös johtamistyöhön perehdyttäminen voidaan kokea ongelmalliseksi silloin, kun perehdytys-suhde on kahden tasavertaisen professionaalien välinen.

2.4. Yhteenveto

Organisaatiomuutoksia on hyvin monenlaisia. Ne voivat olla pieniä, liittyen esimerkiksi työyhteisön rutiineihin tai suuri, koskien organisaation rakenteita. Muutokset organisaatioissa voidaan toteuttaa pitkällä aikavälillä tai harppauksin etenevänä muutoksena. Muutosjohtamisen avuksi on vuosien saatossa kehitetty paljon erilaisia organisaatio muutosta kuvaavia vaihemalleja, suurin osa niistä pohjautuu Kurt Lewinin työhön. Tässä tutkimuksessa esiteltiin viisi tällaista mallia; Lewinin, Becharin, Thurleyn, Bridgesin ja Kotterin mallit.

Muutokset asiantuntijaorganisaatioissa, kuten sairaaloissa, saattavat olla hankalia toteuttaa. Tämän on katsottu johtuvan asiantuntijaorganisaatioiden byrokraattisesta luonteesta. Asiantuntijaorganisaation toiminnan muuttaminen edellyttää rakenteiden muuttamisen ohella muutoksia myös yhteisissä ajattelutavoissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden muutoksiin vaikuttaa lisäksi myös julkinen palvelutehtävä, asiakkainen odotukset ja vaatimukset, julkinen rahoitus sekä poliittinen ohjaus.

Organisaatiomuutos voidaan kuvata myös henkilöstön näkökulmasta psykologisena ja sosiaalisena prosessina. Psykologiset muutosprosessit pohjautuvat pääosin Kubler-Rossin vuonna 1969 kehittelemään malliin, joka alkuperäisessä tarkoituksessaan käsittelee vakavaa sairastumista tai kuolemaa. Tähän pohjautuu myös tässä tutkimuksessa esille nostettu Arikosken ja Sallisen kolmivaiheinen psykologinen muutosprosessi. Sen vaiheita ovat muutosvastarinta, surutyö ja varsinainen muutos. Psykologiseen muutosprosessiin kuuluu lisäksi eri tunteita. Näitä ovat pelko, viha, suru ja ilo. Muutoksen psykologisiin piirteisiin kuuluu myös muutokseen reagoiminen. Muutokseen reagoidaan eri tavalla, sillä yksilölliset erot ihmisten persoonallisuuksissa vaikuttavat siihen, miten muutokset

otetaan vastaan. Muutokseen reagoiminen voidaan määritellä moniulotteisesta näkökulmasta. Tässä näkökulmassa organisaation työntekijät reagoivat muutokseen kolmessa eri ulottuvuudessa. Nämä ovat tunneperäinen, kognitiivinen ja aikomuksellinen ulottuvuus. Työntekijöiden aikaisemmat muutoskokemukset vaikuttavat siihen, miten muutoksiin reagoidaan, sillä aikaisemmat muutoskokemukset kehittävät työntekijöiden muutosvalmiuksia. Muutoksen psykologisiin piirteisiin kuuluu lisäksi muutoksen vastustaminen ja siihen sitoutuminen. Muutoksen vastustamisen taustalla voi olla ainakin kolme eri asiaa. Syynä voi olla se, että muutosta vastustava henkilö ei usko organisaation jäsenten selviytyvän muutoksesta. Vastustava henkilö saattaa myös kokea ristiriitaa halutun toiminnan ja sen vaikutusten välillä. Lisäksi syynä voi olla pelko siitä, että muutos on vahingollinen, joko henkilölle itselleen tai organisaatiolle. Myös psykologisten sopimusten rikkominen saattaa aiheuttaa muutoksen vastustamista. Muutokseen sitoutuminen voidaan jakaa kahdeksaan eri sitoutumisen asteeseen, jotka voidaan puolestaan liittää muutoksen psykologisen prosessin kolmivaiheiseen malliin. Muutoksen sosiaalisiin piirteisiin puolestaan kuuluu ryhädynamiikka, sillä onnistunut muutos voidaan nähdä ennemminkin ryhmän kuin yksilön toimintana. Etenkin muutostilanteissa muodostuneilla ryhmillä ja niiden toiminnalla on vaikutusta muutoksen onnistumiseen. Ryhmät kuitenkin selviytyvät muutoksista eri tavalla riippuen siitä, missä kehitysvaiheessa ryhmä on. Ryhmien kehitysvaiheita voidaan tarkastella Tuckmanin vuonna 1965 kehittäneen neljävaiheisen mallin mukaan. Organisaatiokulttuurin katsotaan myös kuuluvan muutoksen sosiaalisiin piirteisiin. Organisaatiokulttuurin on joissakin tapauksissa muututtava, jotta organisaation uudet tavoitteet ja visio saavutettaisiin. Organisaatiokulttuurin muuttuminen vie kuitenkin jopa vuosia. Kommunikaatio kuuluu myös muutoksen sosiaalisiin piirteisiin, sillä kommunikointi muiden kanssa liittyy olennaisena osana työelämään. Kommunikaation merkitystä painotetaan lisäksi nimenomaan juuri muutostilanteissa, eikä se siksi saisi pelkistyä suppeaksi tiedottamiseksi.

Muutoksen johtaminen on yksi tärkeimmistä ja samalla vaativimmista johtajan tehtävistä. Organisaatiomuutokset ovat hallittavissa johtajuuden keinoin, mutta se edellyttää muutostuntemuksen tuntemista siinä määrin, että johtaja kykenee valitsemaan kuhunkin vaiheeseen sopivat strategiat. Organisaatiomuutos voidaan johtaa joko ylhäältä alaspäin oh-

jattuna, organisaation alemmilta tasoilta johdettuna tai niin sanottuna osallistavana muutoksena, jossa vastuu muutoksen johtamisesta on jaettu. Muutoksen johtamisessa johtajalta edellytetään sekä asioiden, että ihmisten johtamista.

Muutoksen psykologisten ja sosiaalisten piirteiden huomioon ottaminen on ensiarvoisen tärkeää muutoksen johtamisessa. Johtaja voi tukea henkilöstöään osallistavasti, tiedollisesti, taloudellisesti ja psyykkis-emotionaalisesti. Psykologisen muutosprosessin tukeminen edellyttää muutoksen vastustamisen syiden tiedostamista ja niiden käsittelemistä. Johtajan ei kannata sivuuttaa muutosvastarintaa, sillä negatiiviset tunteet saattavat muutoin jäädä muhimaan pinnan alle pitkiksi ajoiksi. Vastustamisen syitä voidaan vähentää koulutuksen, tiedon ja työntekijöiden vahvistamisen keinoin. Johtaja voi auttaa työntekijöitä myös sitoutumaan muutokseen, erilaisten muutoksen psykologiseen prosessiin liitettyjen tehtävien avulla. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa läsnä oleminen, kuunteleminen, tulevaisuuden uskon vahvistaminen ja yhteisöllisyyden tukeminen. Johtajien tulisi myös tiedostaa, että erot ihmisten persoonallisuuksissa vaikuttavat siihen, miten muutokset koetaan. Johtajan olisi hyvä käyttää aikaa oppiakseen tuntemaan työntekijöidensä persoonallisuuksien ulottuvuudet. Sosiaalisen muutosprosessin edistäminen luonnistuu, kun johtaja osaa johtaa ryhmiä eri tavalla, riippuen ryhmän kehitysvaiheesta. Johtajien olisi osattava vaihtaa johtamistapaa riippuen siitä, missä kehitysvaiheessa ryhmä on. Organisaatiokulttuurin muuttumiseenkin voidaan vaikuttaa johtajuuden keinoin. Se on aikaa vievää ja vaatii johtajalta sekä organisaatiolta visiointikykyä, suunnittelutaitoja, sitoutumista, taloudellisia investointeja sekä sitkeyttä. Kommunikaation voidaan sanoa olevan yksi tärkeimmistä muutoksen johtamisen osa-alueista. Laadukas kommunikaation kehittää organisaation työntekijöiden ajatus- ja käyttäytymismalleja kohti organisaation toiminnan tavoitteita. Kommunikoida voidaan monella eri tavalla, muun muassa ylhäältä alaspäin suuntautuvana tai alhaalta ylöspäin suuntautuvana. Molempia tarvitaan onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi.

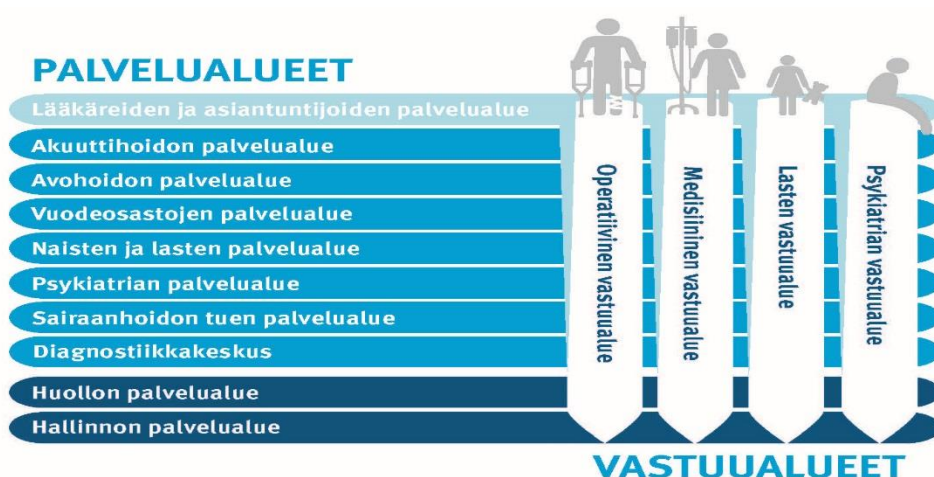
Sosiaali- ja terveydenhuollon konteksti tuo muutoksen johtamiselle omat erityispiirteensä. Julkisen sektorin muutosprosessit perustuvat yleensä ylhäältä alaspäin johdettuihin malleihin. Työntekijät osallistava, alhaalta ylöspäin johdettu tapa, nähdään kuitenkin olennaisena työntekijöiden sitoutumisen ja muutoksen onnistumisen kannalta. Muutosjohtamisen haasteellisuutta lisää myös, varsinkin terveydenhuollon organisaatioissa oleva

dualistinen hallintojärjestelmä. Tämän tyyppisen hallintomallin ongelma on se, että hallintokoneiston eri toimijoilla saattaa olla hyvinkin erilaiset tavoitteet ja tarkoitusperät suunnitelluille muutoksille. Muutosjohtamisen kompastuskiveksi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa muodostuu usein myös puutteellinen henkilöstöjohtaminen. Tämän katsotaan olevan seurausta siitä, että asiantuntijaorganisaatiossa parhaimmasta ammatti-ihmisestä tehdään johtaja, kiinnittämättä sen enempää huomiota johtajan johtamisosaamiseen. Asiantuntijaorganisaatioiden ongelma on se, ettei johtamistyön perehtymistarvetta ehkä osata tiedostaa. Johtajaksi perehtymisen katsotaan tapahtuvan ennemminkin substanssiosaamisen kautta.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus empiirinen osuus toteutetaan Vaasan keskussairaalaissa. Vaasan keskussairaala otti käyttöön vuonna 2016 uuden organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän. Organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutos on osa laajempaa VKS 2025-ohjelmaa, joka on Vaasan keskussairaalan strateginen tulevaisuuden suunnitelma. Organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksen ydin oli Vaasan keskussairaalan organisaation muuttaminen matriisiorganisaatioksi. Organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksen taustalla oli halu parantaa Vaasan keskussairaalan toiminnan asiakaslähtöisyyttä ja kilpailukykyä sekä kehittää valmiutta mahdollisiin sote - integroituihin palvelujärjestelmiin. Muutoksen tarkoituksena oli lisäksi kehittää sairaalan prosesseja yksinkertaisemmiksi ja oikea aikaisemmiksi. (Vaasan sairaanhoitopiiri 2016: 3–4.)

Vaasan keskussairaalan matriisimallissa erotellaan resurssit ja potilasprosessit. Vastuualueille on sijoitettu eri erikoisalajat, erikoisalojen potilaat sekä potilaiden kokonaisprosessit. Resurssit, johon kuuluvat esimerkiksi sekä hoitaja- että tilaresurssit, on sijoitettu palvelualueille. Vastuualueet valitsevat ja käyttävät palvelualueiden palveluita potilaidensa tutkimiseen ja hoitoon. Potilaan kokonaisprosessi on tiettyyn vastuualueeseen kuuluvalla erikoisalalla ja se koostuu niin sanotuista osaprosesseista eri palvelualueilla. (Vaasan sairaanhoitopiiri 2016: 3–4.) Kuviossa 4. on esitetty Vaasan keskussairaalan matriisimalli.



Kuvio 4. Vaasan keskussairaalan matriisimalli (Vaasan sairaanhoitopiiri 2016: 4).

Matriisiorganisaatiota johdetaan kaksisuuntaisesti, tarkoituksena sovittaa yhteen tulosityksiköiden ja ydinprosessien tavoitteita. Vaasan keskussairaalassa jokaisen vastualueen johtajana toimii lääkäri, joka toimii myös vastualueeseen kuuluvien erikoisalojen ylilääkäreiden esimiehenä. Organisaatio on lisäksi jaettu kymmeneen palvelualueeseen, jotta johtamisvastuu olisi selkeä ja toiminta tehokasta. Hoidon kaikkia palvelualueita johtaa hallintoylihoitaja. Yksittäisiä palvelualueita johtavat ylihoitajat, toimien samalla palvelualueeseen kuuluvien tulosityksiköiden osastonhoitajien esimiehinä. Lääkärin ja asiantuntijoiden palvelualueita johtaa puolestaan johtajaylilääkäri, joka toimii myös vastualuejohtajien ja diagnostiikkakeskuksen johtajan esimiehenä. Huollon ja hallinnon palvelualueita johtaa hallintojohtaja. (Vaasan sairaanhoitopiiri 2016: 4.)

3.1. Tutkimuksen metodologia ja metodiikka

Tässä tutkimuksessa perinteiseen hallintotieteelliseen tutkimukseen yhdistetään ihmisten kokemuksiin pohjautuva lähestymistapa. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation muutosta tutkitaan ennen kaikkea ihmisten kokemusten pohjalta, tavoitteena on siten rikastuttaa perinteistä muutosjohtamisen teoriaa. Ihmisten kokemuksiin perustuva näkökulma on esillä, niin lähestymistavassa, teoreettisessa viitekehyksessä, tutkimuskysymyksissä, aineiston keruussa kuin johtopäätöksissäkin. Tutkimusta tehdessä on hyvä aina pohtia tieteenfilosofisia lähtökohtia ja tutkimuksen metodologisia valintoja. Seuraavaksi esitellään tutkijan pohdintoja ja perusteluja tämän tutkimuksen filosofisista ja metodologisista valinnoista.

Johanssonin ja Heiden (2008: 290) mukaan organisaation muutostutkimuksessa tulisi huomioida ennen kaikkea ontologiset ja epistemologiset lähtökohdat, koska tutkijan oletukset tutkittavasta ilmiöstä vaikuttavat koko tutkimusprosessiin, myös tuloksiin. Ontologisilla lähtökohdilla tarkoitetaan todellisuuden peruselementtien ja rakenteen tarkastelua. Epistemologia puolestaan ilmentää tiedon käsitettä ja esittää näkemyksen siitä, mitä voidaan pitää tietona. (Raunio 1999: 28–29.)

Keskusteltaessa yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen metodologisista valinnoista, erottuu yleensä vastakkaisina valtaväylinä positivistinen ja ihmistieteellinen traditio. Positivistinen tieteenteoria vaikutti vuosikymmenten ajan julkishallinnon johtavana paradigmatena. Sen vaikutus on täten ollut merkittävä ennen kaikkea hallintotieteelliselle tutkimukselle. (Vakkala 2012: 31.) Ihmistieteellinen lähestymistapa positivismiin on puolestaan täysin päinvastainen. Ihmistieteen näkökulmasta positivistista lähestymistapaa pidetään täysin soveltumattomana inhimillisen elämän tutkimiseen. Ihmistieteellinen metodologia liitetään sen sijaan usein hermeneutiikkaan ja fenomenologiaan, sillä se perustuu tulkintaan. Ihmistieteellinen tutkimusasetelma pyrkii siis kuvailevaan ja ymmärtävään tutkimukseen. Metodiikkaa ihmistieteissä on kvalitatiivinen ja aineisto kerätään muun muassa osallistuvan havainnoinnin tai haastattelun avulla. Ihmistieteellisen tutkimuksen filosofisena lähtökohtana on sosiaalisen todellisuuden tutkiminen sellaisena, kuin tutkittavat ihmiset sen kokevat. (Raunio 1999: 20, 37, 228.)

Lähestymistapa tässä tutkimuksessa on fenomenologis-hermeneuttinen, koska tutkimuskohde on inhimillinen, eletty kokemus. Vastaukset tutkimuskysymyksiin puolestaan ovat tutkijan tulkintoja tutkittavien todellisuudesta. Tutkimusmenetelmä tässä tutkimuksessa nojaa ihmistieteille tyypilliseen kvalitatiiviseen eli laadulliseen metodiikkaan.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata tutkittavaa kohdetta niin kuin se todellisuudessa näyttäytyy. Ei niin kuin tutkijat haluavat sen näyttäytyvän. (Hirsjärvi ym. 2000: 152.) Raunion (1999: 281) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu tutkimuksen kokonaisvaltaisuus. Tutkija osallistuu kaikkiin tutkimuksen tekemisen vaiheisiin: tutkimustehtävien määrittelyyn, aineiston keräämiseen ja analysoimiseen sekä johdopäätösten tekemiseen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen dialoginen epistemologia edellyttää tutkijan henkilökohtaista vuorovaikutusta tutkimuskohteen kanssa. Tässä tutkimuksessa vaatimus vuorovaikutuksesta tutkimuskohteen kanssa saavutetaan haastattelun avulla. Vuorovaikutuksen keinoin tutkija tuottaa kvalitatiivista tietoa tutkittavan sosiaalisesta todellisuudesta.

3.2. Aineiston keruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto voidaan kerätä usealla eri tavalla. Keruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelu, havainnointi tai kirjallisen materiaalin (esimerkiksi päiväkirjojen) käyttö. Tutkija valitsee aineiston keruumenetelmän, jonka avulla parhaiten saadaan vastaukset tutkimustehtäviin. (Metsämuuronen 2000: 38.)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään haastattelun avulla. Haastattelu voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Kohderyhmää voidaan haastatella kasvokkain, lomakehaastatteluna tai puhelimitse. Haastattelu voidaan tehdä joko yksilö-, tai ryhmähaastatteluna. Haastattelu voidaan edelleen jakaa strukturoituun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on valmiiksi laadittu ja niiden esittämisjärjestys on kaikille haastateltaville sama. Strukturoitu haastattelu toteutetaan yleensä lomakehaastatteluna ja se sopii erityisesti tutkimuksiin, jossa haastateltavia on monta. Teemahaastattelua käytetään yleensä tilanteissa, joissa tutkimuksen kohteena on arat ja heikosti tiedostetut asiat. Haastattelua ohjaa ennalta valitut teemat mutta kysymysten muoto tai esittämisjärjestys ei ole tarkasti määritetty. Avoin haastattelu muistuttaa eniten keskustelua. Haastattelijalla ei ohjaa keskustelua vaan käsiteltävät asiat lähtevät haastateltavasta itsestään. (Metsämuuronen 2000: 39, 41–42.)

Haastattelu voidaan edelleen jakaa sen mukaan millaista tietoa haastattelun avulla pyritään saamaan. Tästä esimerkkinä voidaan mainita etnografinen haastattelu ja kerronnallinen haastattelu. Etnografisessa haastattelussa pyritään kartoittamaan tutkittavien elämänpiiriä, kun taas kerronnallisessa haastattelussa halutaan kuulla haastateltavien kertomuksia omista kokemuksistaan. (Ruusu vuori & Tiittula 2005: 12.) Kerronnallisen haastattelun tarkoituksena on saada tutkimusaineistoksi kertomuksia. Haastateltavat muodostavat omista kokemuksistaan kertomuksia. Kertomukset ovat ihmisille luonnollinen tapa jäsentää kokemaansa ja itseään kokemuksen keskellä. Kertomuksia on monia erilaisia. Tässä tutkimuksessa kertomuksella tarkoitetaan haastateltavien suhteellisen lyhyttä, suullista ja tietyn tapahtuman ja kokemuksen kuvaavaa kertomusta. Tällainen kertomus kuvaa siis kertojan yhden kokemuksen. Kun tutkimuksen aiheena on ihmisten henkilökohtaiset kokemukset, aineisto on mahdollista saada luontevammin kertomuksien kuin tiukasti struk-

turoitujen kysymysten avulla. Tämä pätee myös työelämän kokemuksiin, joten kerronnallisuuden keinoja apuna käyttäen voidaan saada haastateltavilta juuri sellaista tietoa, mitä tässä tutkimuksessa pyritäänkin saamaan. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005: 189, 193.)

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoituivat Vaasan keskussairaалassa esimiesasemassa olevat työntekijät (N=12). Kohderyhmä koostuu sekä osastonhoitajista, ylihoitajista että vastuualuejohtajista. Kohderyhmä on rajattu koskemaan edellä mainittuja henkilöitä, koska organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksen katsottiin koskevan eniten heidän työtään. Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kerronnallista haastattelua soveltaen. Haastateltujen lista ja haastattelujen ajankohdat ovat ainoastaan tutkimuksen tarkastajien käytössä, sillä haastateltujen anonymisuus haluttiin turvata. Tutkimuslupa haettiin Vaasan keskussairaalan johtajaylihoitaja Marina Kinnuselta (ks. Liite 1). Haastatteluiden alussa tutkija alusti haastattelutilannetta seuraavasti:

”Nyt voit kertoa minulle tapahtuneesta organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksesta ja itsestäsi muutoksen keskellä. Voit kuvailla miten kaikki alkoi, eteni ja missä ollaan nyt. Toivon, että kerrot lisäksi minkälaisia tunteita tunsit ja minkälaiset asiat vaikuttivat tuntemiisi tunteisiin ja ajatuksiin. Ajatuksesi saavat tulla juuri sellaisina kuin tänään ne näet. En keskeytä alussa sinua ollenkaan vaan saat rauhassa kertoa kertomustasi niin pitkälle kuin haluat.”

Haastateltavat kertoivat kertomustaan niin pitkälle kuin katsoivat tarpeelliseksi. Tutkija esitti sen jälkeen lisäkysymyksiä aiheista, joista toivoi kuulevansa lisää. Tämän seurauksena haastattelujen loppupuoli muodostui enemmän vuoropuheluksi.

3.3. Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysoinnissa voidaan käyttää monia eri menetelmiä. Lähtökohtana analyysimenetelmän valinnassa on, että valitaan sellainen menetelmä, jonka avulla saadaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2000: 210.)

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin pääosin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että analyysi pohjautuu aikaisempaan tietoon perustuvaan analyysirunkoon. Haastatteluaineiston analyysi aloitettiin litteroinnilla, eli aineisto kirjoitettiin sanasta sanaan puhtaaksi. Tämän jälkeen aloitettiin puhtaaksi kirjoitetun haastatteluaineiston analysointi. Tämän tutkimuksen analyysiä ohjasi teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten pohjalta muodostettu analyysirunko, johon kuuluu muutokseen reagoimisen kolme ulottuvuutta (tunneperäinen, kognitiivinen, aikomuksellinen), kolmivaiheinen psykologinen muutosprosessi, sosiaalinen muutosprosessi (johon kuului ryhmädynamiikka, organisaatiokulttuurin muutos ja kommunikaatio) ja muutkokokemusten käsitteleminen. Analyysirungon teemat muodostavat tutkimuksen kannalta keskeiset teoreettiset pääluokat. Pääluokkien muodostamisen jälkeen aineistosta etsittiin ilmauksia, jotka antoivat merkityksiä muodostetuille pääluokille. Seuraavaksi aloitettiin löydettyjen alkuperäisilmauksien ryhmittely. Ryhmittelyn tarkoituksena oli muodostaa alkuperäisilmauksista pelkistettyjä ilmauksia. Tämän jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja niistä muodostettiin alaluokkia. Sen jälkeen alaluokkia yhdisteltiin etsimällä niistä samankaltaisuuksia ja muodostamalla niitä kuvaavia yleisiä käsitteitä, joista tutkimuksessa käytetään nimeä yläluokka. Tämän jälkeen samankaltaiset yläluokat koottiin sisällön mukaan ennalta määriteltyjen pääluokkien alle. Tässä tutkimuksessa aineistosta löydettiin myös ilmauksia, jotka eivät sopineet muodostetun analyysirungon teemoihin. Tällöin voidaan puhua aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Analyysirunkoon sopimatomat ilmaukset pelkistettiin ja niistä muodostettiin alaluokkia. Alaluokat ryhmiteltiin niitä kuvaaviksi käsitteiksi eli yläluokiksi. Tämän jälkeen muodostettiin yläluokat koostava teoreettinen käsite eli pääluokka. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 97, 109.) Tässä tutkimuksessa aineisto koostuu kertomuksista, joten sisällönanalyysin lisäksi voitiin kertomuksista etsiä samankaltaisuuksia ja siten luokitella kertomuksia eri ryhmiin.

4. ANALYYSI JA TULOKSET

Haastatteluun osallistui 12 Vaasan keskussairaalassa työskentelevää esimiestä. Heidän joukossaan oli sekä naisia että miehiä. Haastatellut olivat peruskoulutukseltaan joko sairaanhoitajia tai lääkäreitä. Työkokemus Vaasan keskussairaalassa vaihteli seitsemästä vuodesta 44 vuoteen. Nykyisessä esimiesasemassa haastatellut olivat olleet kahdeksasta kuukaudesta 37 vuoteen. Melkein kaikilla haastatelluilla oli jonkinlaista kokemusta joko pienistä organisaatiomuutoksista, esimerkiksi osastojen yhdistämisistä tai isommista organisaatiomuutoksista.

Tässä luvussa esitetään empiirisen osion analyysin tuloksena saadut tutkimustulokset. Tutkimuksen teoreettisiin tutkimuskysymyksiin vastataan seuraavassa, johtopäätökset -luvussa. Empiirisen osion tulokset esitetään aihealue kerrallaan, aloittaen haastateltujen reaktioista muutokseen siirtyen psykologisen muutosprosessin vaiheisiin sekä sosiaalisen muutosprosessin teemoihin, ja jatkaen edelleen muutokokemusten käsittelyyn. Ensimmäisen ja toisen kappaleen tulokset pyrkivät vastaamaan tutkimuskysymykseen; Miten haastateltavat kokivat Vaasan keskussairaalan organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksen? Kolmas kappale puolestaan pyrkii vastaamaan tutkimuskysymykseen; Miten haastateltavat käsitelivät muutokokemuksiaan oman esimiehensä kanssa?

4.1. Muutokseen reagoiminen

Ensimmäiseksi haastatteluaineistosta analysoitiin haastateltujen henkilökohtaisia reaktioita muutosta kohtaan. Teoriaan perustuvan analyysirungon pohjalta reaktioita etsittiin kolmesta eri ulottuvuudesta. Tunneperäinen ulottuvuus, kognitiivinen ulottuvuus ja aikomuksellinen ulottuvuus muodostavat muutokseen reagoimisen pääluokat, joille tutkimusaineiston analyysi antaa syvempiä merkityksiä. Reaktioita löydettiin kaikista kolmesta eri ulottuvuudessa.

Tunneperäinen ulottuvuus

Ensimmäiseksi esitetään tunneperäisen ulottuvuuden analyysistä saadut tulokset. Taulukosta 2. on esitetty esimerkkejä sisällönanalyysin tuloksista, koskien haastateltujen tunneperäisen ulottuvuuden reaktioita.

Taulukko 2. Tunneperäisen ulottuvuuden reaktiot

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Varmuuden tunne siitä, että muutos on oikea ratkaisu	Positiiviset tunteet	Tunneperäinen ulottuvuus
Innostus uuden toimintamallin suunnittelusta lähtien		
Iloa muutoksen tulevaisuudesta		
Helpotus siitä, että muutoksen toteutus alkaa olla voiton puolella		
Epävarmuus siitä, saadanko muutos toimimaan niin kuin on suunniteltu	Negatiiviset tunteet	
Pelko muutoksen epäonnistumisesta ja peruuttamattomuudesta		
Vihan ja turhautumisen tunteet työmäärän ja loputtomien vaatimusten vuoksi		
Pettymys siihen, että muutoksesta ei ole löydetty positiivisia asioita		

Tunneperäiseen ulottuvuuteen liittyi sekä negatiivisia että positiivisia tunteita. Muutoksen herättämiä negatiivisia tunteita olivat epävarmuus, pelko, viha, turhautuminen ja pettymys. Epävarmuuden tunteita herätti huoli siitä, voidaanko muutos saada toteutettua,

niin kuin se on suunniteltu. Pelon tunteet liittyivät muutoksen epäonnistumiseen ja peruuttamattomuuteen.

”No mä en oikeen tiedä voidaanko me saada toimimaan palvelualueiden ja vastuualueiden risteyskohta.”

”Mitä sitten jos todetaankin että tää ei oo hyvä.”

Vihan ja turhautumisen tunteet kumpusivat muutoksen myötä tulleista lisätöistä ja uusista vaatimuksista. Pettymystä aiheutti se, ettei muutoksesta kyetty löytämään positiivisia asioita.

”Kohtuuton työmäärä, loputtomat vaatimukset.”

”Kauheen paljon mä en tässä oo nähny sellasia niin kun hyviä, että mä olisin ollut et jes, hyvä juttu.”

Muutoksen herättämiä positiivisia tunteita puolestaan olivat varmuus, innostus, ilo ja helpotus. Varmuuden tunteet liittyivät kokemuksiin, että muutos on oikea ratkaisu. Osa haastatelluista tunsu innostuneisuutta muutoksen suunnittelusta lähtien.

”Uskon että tää on oikea ratkaisu.”

”Hetki kun alettiin puhua tästä niin mä niin kuin innostuin asiasta.”

Iloa tunnettiin, kun mietittiin muutoksen tulevaisuutta ja helpotusta siitä, että muutoksen toteutuksen koettiin olevan voiton puolella.

”Mä meen niin kun positiivisin ja hyvin mielin eteenpäin.”

”No nyt rupee oleen voiton puolella, ehdottomasti.”

Kognitiivinen ulottuvuus

Seuraavaksi esitetään muutokseen reagoimisen kognitiiviseen ulottuvuuteen liittyvät tulokset. Taulukossa 3. on esitetty esimerkkejä sisällönanalyysin tuloksista, koskien haastateltujen kognitiivisen ulottuvuuden reaktioita.

Taulukko 3. Kognitiivisen ulottuvuuden reaktiot

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Muutoksen myötä vastuunjako on selkiytynyt	Positiiviset ajatukset muutoksesta ja sen perusteista	Kognitiivinen ulottuvuus
Turhien välikäsien karsiminen hyödyttää omaa yksikköä/erikoisalaa		
Hoitotyön johtamisen esiin nostaminen hyödyttää omaa ammattikuntaa		
Muutos valmistaa organisaatiota tulevaisuuden haasteisiin ja sote-uudistuksiin		
Usko siihen, että muutos ei toimi sellaisena kuin se on kirjoitettu	Negatiiviset ajatukset muutoksesta ja sen perusteista	
Yhteistyön heikkeneminen ylimpään johtoon vahingollista omalle yksikölle		
Moniammatillisuuden heikkeneminen vahingollista organisaatiolle		
Mallin erilaisuus suhteessa muihin epäilytti		

Kognitiiviseen ulottuvuuteen kuului sekä positiivisia että negatiivisia ajatuksia muutoksesta ja sen perusteista. Muutosta arvioitiin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Positiiviset arviot liittyivät muutoksen vastuunjakoa selkiyttävään vaikutukseen. Negatiiviset puolestaan siihen, ettei muutoksen uskottu toimivan sellaisena kuin se on kirjoitettu.

”Mun mielestä tää on paljon selkeempää että tietää mistä on vastuussa ja mistä muut on vastuussa.”

”En mä usko että me palataan mihinkään täysin vanhaankaan malliin mutta jotain muutoksia vielä tarvitaan.”

Kognitiiviseen ulottuvuuteen katsottiin kuuluvaksi myös ajatukset muutoksen vahingollisuudesta niin organisaatiolle kuin haastateltujen omille yksiköillekin. Yhteistyön heikkenemisen ylimpään johtoon katsottiin olevan vahingollista omalle yksikölle. Koko organisaation ajateltiin kärsivän moniammatillisuuden heikkenemisestä.

”Yhteistyö sinne talon kokonaisuuden johtoon on mun mielestä heikentynyt.”

”Se moniammatillisuus on sillai jollakin tavalla romuttunut tai...se ei oo vielä oikeen löytänyt omia juttujaan.”

Toisaalta muutos herätti haastatelluissa myös ajatuksia, siitä että muutoksesta on ollut hyötyä omalle yksikölle, erikoisalalle tai omalle ammattiryhmälle. Turhien välikäsien poisjääminen koettiin hyödylliseksi omalle erikoisalalle ja yksikölle. Omaa ammattikuntaa hyödyttäväksi koettiin hoitotyön johtamisen esiin nouseminen.

”Pääsen itse suoraan kertomaan mitä toivois että omalla erikoisalalla arvostettais ja kehitettäis...niin se on ollut tosi hyvä.”

”Tää malli korostaa hoitotyön johtamisen omaa linjaa...se on tosi hieno asia.”

Ajatukset muutoksen perusteista olivat pääosin positiivisia eli muutoksen nähtiin olevan tarpeellinen ja hyvin perusteltu. Muutoksen koettiin valmistavan organisaatiota tulevaisuuden haasteisiin ja sote-uudistuksiin.

”No se valmistaa tulevaisuuteen, että...on nähty jo kauas, vähän nenää pidemmälle niin sanotusti.”

”Tää on sote-yhteensopiva.”

Muutoksen kohteena olevan organisaatiomallin erilaisuutta suhteessa muihin sote-organisaatioihin kuitenkin myös epäiltiin.

”Miks tänne pitää kehittää joku niin kun erilainen et miks täällä ei voida toimia samallailla kun muuallakin toimitaan.”

Aikomuksellinen ulottuvuus

Viimeisenä muutokseen reagoimisen pääluokkana oli aikomuksellinen ulottuvuus. Taulukossa 4. on esitetty esimerkkejä sisällönanalyysin tuloksista, koskien haastateltujen aikomuksellisen ulottuvuuden reaktioita.

Taulukko 4. Aikomuksellisen ulottuvuuden reaktiot

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Muutoksesta puhuminen myönteisesti	Muutosta edistävät toimet ja aikomukset	Aikomuksellinen ulottuvuus
Aikomus toimia muutoksen mukaisesti		
Aikomus kehittää muutoksen kohteena olevia asioita		
Muutoksesta valittaminen	Muutosta hidastavat toimet ja aikomukset	
Aikomus muuttaa muutoksen kohteena olevia asioita		

Aikomukselliseen ulottuvuuteen kuului sekä muutosta edistäviä toimia ja aikomuksia sekä muutosta hidastavia toimia ja aikomuksia. Muutosta edistäviksi toimiksi katsottiin muutoksesta puhuminen myönteisesti, haastateltujen aikomukset kehittää muutoksen kohteena olevia asioita sekä aikomukset toimia muutoksen mukaisesti.

”Kyllä mä oon puhunut aika avoimesti tästä, että mun mielestä tää on paljon selkeempää.”

”Yrittää ottaa siitä kaiken hyödyn mitä on ja ehkä yrittää kehittää sit siihen suuntaan mitä olis sitten kehitettävissä.”

”Kyllähän sitä yritetään nyt viedä niin kun se on kirjoitettu.”

Muutosta hidastavia toimia ja aikomuksia puolestaan olivat muutoksesta valittaminen ja aikomukset muuttaa muutoksen kohteena olevia asioita.

”Kyllä mä oon edelleen kriittinen ja kyllä mun esimies tietää siitä.”

”Haetaanko kumminkin vielä jonkunlaista muuta elementtiä siihen vai onko se palaamista vanhaan vai.”

4.2. Psykologinen ja sosiaalinen muutosprosessi

Seuraavaksi haastatteluaineistosta pyrittiin löytämään muutokseen sitoutumisen kahdeksan asteen kautta sitä, missä vaiheessa muutoksen psykologista prosessia haastatellut olivat haastatteluhetkellä. Myös muutokokemusten herättämiä tunteita verrattiin eri sitoutumisen asteisiin. Tutkija tulkitsi aineistoa niin, että haastatellut olivat 2.-6. sitoutumisen asteessa, joten haastateltuja voitiin sijoittaa jokaiseen psykologisen muutosprosessin perusvaiheeseen (muutosvastarinta, surutyö ja varsinainen muutos).

Suurin osa haastatelluista oli psykologisen muutosprosessin viimeisessä eli varsinaisen muutoksen -vaiheessa. Tässä vaiheessa olevien haastateltujen tunteet muutoksesta olivat positiivisia; varmuuden, ilon ja innostuksen tunteita. Sitoutumisasteet tässä psykologisen muutosprosessin vaiheessa olivat joko 5. hiljainen hyväksyminen tai 6. tekeminen. Hiljaisen hyväksymisen asteessa opitaan luottamaan ja uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen.

”Oma ajatusmaailma tästä meidän nykyisestä tilanteesta on selkiytynyt...ja uskon että tämmönen (muutos) on ollut ihan pakko tehdä.”

”Kyllä se on tarpeellinen ja myönteinen se matriisimalli, mun mielestä.”

Tekemisen asteessa työntekijät pyrkivät omilla toimillaan edistämään muutosta.

”Me ollaan niin kun menossa oikeeseen suuntaan...on mahdollisuus aina hakea niitä omia linjauksiaan ja yhteistyötä.”

”En voi väittää, että kaikki olis aivan täydellistä mutta...sitä oppii sit näkemäänkin et ens kerralla me tehdäänkin joku juttu toisella tavalla ja opitaan siitä ja mietitään että miten me voidaan parantaa.”

Toiseksi suurin ryhmä oli psykologisen muutosprosessin toisessa, eli niin kutsutun surutyön vaiheessa. Tässä vaiheessa olevien haastateltujen tunteet muutoksesta vaihtelivat epävarmuuden, pelon ja pettymyksen välillä. Sitoutumisasteet tässä psykologisen muutosprosessin vaiheessa olivat joko 3. eli luopumisen aste tai 4. sitoutumisen aste; neutraalius-voimaantuminen. Luopumisessa aloitetaan, nimensä mukaisesti, luopuminen vanhasta. Tässä sitoutumisen asteessa tulevaisuus nähdään usein synkkänä ja epämääräisenä.

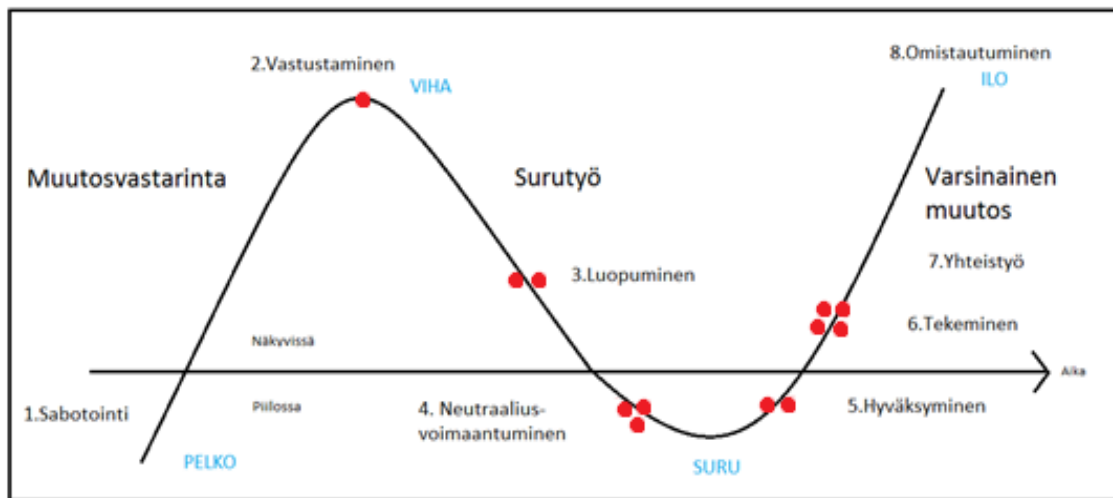
”Tää on asia, johon mä en oo voinu vaikuttaa, et näin nyt toimitaan...kauheen paljon mä en oo nähny tässä niinkun hyviä, et mä olisin ollut et jes, hyvä juttu.”

Sitoutumisen asteessa neutraalius-voimaantuminen yksilölle ei ole oikeastaan merkitystä toteutuuko muutos vai ei.

”Mä tykkään, että mulle käy mikä vaan, että mä voisin sopeutua mihin vaan...vaikka se on sotkuista niin ei sillä tavalla ettei voi elää sen kanssa.”

Lisäksi haastatteluaineisto antoi viitteitä psykologisen muutosprosessin ensimmäisen eli muutosvastarinnan vaiheen olemassa olosta. Tässä psykologisen muutosprosessin vaiheessa tunteet pyörivät vihan ja turhautumisen ympärillä. Sitoutumisasteen tässä vaiheessa katsottiin olevan 2. eli vastustaminen. Vastustamiseen kuuluu muutoksen kritisointi ja kyseenalaistaminen. Kuviossa 5. on esitetty haastateltujen sijoittuminen psykologisen muutosprosessin aaltomalliin.

”Se on mun mielestä keinotekosta tänä päivänä tässä muutosjutussa, että tää niin kun hoidon palvelualue kuuluu ihan muuhun systeemiin kun lääkärit...me jouduttiin liian suppeeseen alueeseen.”



Kuvio 5. Haastateltujen sijoittuminen psykologisen muutosprosessin aaltomalliin.

Seuraavaksi esitellään haastatteluaineistosta esille nousutta teemaa; muutosväsymystä. Muutosväsymyksen pääluokka syntyi, kun aineistosta löydettiin samankaltaisia ilmauksia, jotka eivät sopineet ennalta muodostettuun analyysirunkoon. Taulukossa 5. on esitetty esimerkkejä sisällönanalyysin tuloksista, koskien haastateltujen kokemaa muutosväsymystä.

Taulukko 5. Haastateltujen kokema muutosväsymys

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Muutoksia ei ehditä omak- sua nopean muutostahdin vuoksi	Muutosten keskeneräisyys	Muutosväsymys
Muutoksia ei ehditä omak- sua muutosten paljouden vuoksi		
Säästöt, soteasiat, yt:t, osastojen sulut ja lakkau- tukset, organisaatiomuutos	Muutosten paljous	
Muutokset päällekkäisiä, ei pystytä erottamaan niitä toisistaan		
Kaikki tulee ylhäältä alas- päin	Ylhäältä alaspäin johtami- nen	
Toiveena, että kuunneltai- siin myös alhaalta tulevia ideoita		
Koettiin vaikutusmahdolti- suudet vähäisiksi		

Lähes kaikki haastatellut mainitsivat kertomuksissaan muut meneillään olevat muutokset. Organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutoksen lisäksi haastateltuja askarrutti muun muassa sote-uudistus ja Pohjanmaan maakuntaan liittyvät valinnanvapauskysymykset. Myös Vaasan keskussairaalan säästötavoitteet ja niihin liittyvät muutokset olivat haastateltujen huomioon kohteena. Muutosväsymystä aiheutti ennen kaikkea se, että toteutetut ja meneillään olevat muutokset tuntuivat jäävän kesken. Koettiin, että muutoksia ei ehditä omaksua nopean muutostahdin ja muutosten paljouden vuoksi.

”Se näkyy tää epävakaa tilanne ja sekasortoinen eteenpäin meneminen vauhdilla.”

”Jos on liikaa muutoksia yhtäaikaan niin...ei kerkee niin kun siihen asettua ja tulla sinuiksi sen uuden mallin kanssa, ennen kun on taas seuraava.”

Muutoksia koettiin olevan siis liian paljon yhtä aikaa, myös sen katsottiin erikseen aiheuttavan haastatelluissa muutosväsymystä. Muutosten paljoudesta johtuen, osa muutoksista on päällekkäisiä, joten haastateltujen ei ollut helppo erottaa muutoksia toisistaan.

”Säästöasioita ja soteasioita...mahdolliset yt:t, sulut ja osastojen lakkautukset...tämä organisaatiomuutos.”

”Tapahtumat on ollut vähän päällekkäin täs, et välillä on tosi vaikea erottaa sitä muutosta.”

Myös tunne siitä, että kaikki muutokset johdetaan ylhäältä alaspäin, eikä niihin voi itse vaikuttaa, aiheutti muutosväsymystä. Toiveena olikin, että esimiehet kuuntelisivat myös organisaation alemmilta tasoilta tulevia ideoita.

”Koen tän organisaatiomuutoksen semmosena, että tää on asia johon mä en oo voinut vaikuttaa.”

”Joskus kyllä miettii...että se tulee sieltä ylhäältäpäin, sieltä alhaaltapäin tulee tosi hyviä ideoita, jos sitä niin kun kuunneltais niinpäin välillä.”

Seuraavaksi siirrytään sosiaalisen muutosprosessin tuloksiin. Aineistosta löydettiin ainoastaan ryhmädynamiikka teeman ympärille rakentuvia ilmauksia. Tästä syystä alkuperäiseen analyysirunkoon kuuluneita organisaatiokulttuuria ja kommunikaatiota ei käsitellä tässä luvussa. Taulukossa 6. on esitetty esimerkkejä sisällönanalyysin tuloksista, koskien ryhmädynamiikkaa muutostilanteessa.

Taulukko 6. Ryhmädynamiikka muutostilanteessa

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Muutoksen myötä ryhmä pieneni ja tiivistyi, yhteistyön tekemisen mahdollisuudet parantuivat	Paremmat edellytykset yhteistyölle	Ryhmädynamiikka
Ryhmä tiivistyi kun turhat välikädet jäi pois		
Ryhmissä uusia ihmisiä, kaikki eivät tunne toisiaan	Yhteistyön ongelmat	
Moniammatillinen yhteistyö vaikeutunut muutoksen myötä		
Paljon johtavassa asemassa olevia --> kuka tekee lopullisen päätöksen	Päätöksenteon ongelmat	
Erikoisalojen välinen hierarkia --> kuka tekee lopullisen päätöksen		
Johdon päätöksen teko eriytynyt muutoksen myötä		
Onko tietyillä uusilla ryhmillä päätöksentekovaltaa	Epäselvyydet uusien ryhmien rooleissa	
Mikä on ryhmän rooli		

Muutoksen nähtiin parantavan uusien ryhmien yhteistyön edellytyksiä. Ryhmät pienentyivät, tiivistyivät ja turhia välikäsiä jäi pois, joten yhteistyön tekemisen mahdollisuudet koettiin paremmiksi.

”Kun tää muutos tapahtui niin huomasi heti, että oltiin paljon pienempi ja tiiviimpi joukkue. Ja kyllä mä heti näin sen mahdollisuuden tehdä sitä yhteistyötäkin paljon paremmin.”

”Pääsi samaan pöytään missä kuulee sitä ydinasiaa...että välikädet jää pois.”

Toisaalta muutoksen koettiin myös vaikeuttavan yhteistyötä sekä aiheuttavan ongelmia päätöksenteossa. Ongelmia yhteistyön tekemiselle aiheutti se, että uusien ryhmien jäsenet

eivät tunteneet toisiaan. Myös moniammatillisen yhteistyön koettiin vaikeutuneen muutoksen myötä.

”Kyllähän se on hakenut sitä yhteistyön muotoa ja tapaa...sit meillä on vaihtunut ylihoitajakin oikeestaan...niin myös se, et ihmiset oppii tuntemaan toisensa.”

”Tässä uudessa jutussa me ollaan vähän niin kun erkaannuttu, et lääkärit kattoo omia vastuualueitaan...ja sit hoitopuoli on se palvelualue...mä en oo vielä löytänyt sellasta otetta, että miten me löydetään toisemme.”

Päätöksentekoa muutoksen koettiin vaikeuttavan sen vuoksi, että uudessa mallissa johtavassa asemassa olevia on paljon. Lisäksi vastuualueiden eri erikoisalot ovat hierarkiassa samalla tasolla, joten sitä kenellä on päätösvalta esimerkiksi riitatilanteissa, ei pystytty ratkaisemaan. Myös johdon päätöksenteon katsottiin eriytyneen muutoksen myötä.

”Siinä joutuu olemaan niin monen eri johtavassa asemassa olevan ihmisen kanssa, että se on välillä vähän vaikea tietää, että ei unohda ketään.”

”Nyt kun mulla on joku lääketieteellinen ongelma...vaikka hankintaan liittyvä ja se koskee kaikkia erikoisaloja ja tulee riitaa, niin kuka sen ongelman ratkaisee.”

”Ylin johto on tavallaan vähän eriytetty, et se on tällanen...kuntayhteistyöjohtoryhmä...niin tavallaan sen päätöksenteko on vähän erillään.”

Uusien ryhmien rooleissa koettiin myös epäselvyyksiä. Epäselvyyksiä aiheutti eritoten uusien ryhmien päätöksentekovaltaa koskevat kysymykset.

”On tämmösiä johtoryhmiä...semmonen ryhmä missä oli eri erikoisalojen lääkäreitä mutta ei kaikilta erikoisaloilta...ne ei ollut ylilääkäreitä vaan jotain muita erikoislääkäreitä...et onko niillä mandaattia päättää ylipäätään mistään.”

”Mikä sen ryhmän rooli oli.”

4.3. Muutoskokemusten käsitteleminen

Seuraavaksi esitetään tulokset koskien muutoskokemusten käsittelyä oman esimiehen kanssa. Teoriaan perustuvan analyysirungon mukaisesti muutoskokemusten käsitteleminen muodosti pääluokan, jolle tutkimusaineiston analyysi antaa syvempiä merkityksiä.

Taulukossa 7. on esitetty esimerkkejä sisällönanalyysin tuloksista, koskien muutokokemuksien käsittelemistä oman esimiehen kanssa.

Taulukko 7. Muutokokemuksien käsitteleminen oman esimiehen kanssa

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Ei ole ollut aikaa käsitellä muutokokemuksia	Sytä minkä vuoksi muutokokemuksia ei oltu käsitelty	Muutokokemuksien käsitteleminen oman esimiehen kanssa
Oletetaan oman esimiehen tietävän alaistensa kokemukset muutoksesta		
Kokemuksien käsittely oman esimiehen kanssa koetaan tarpeelliseksi	Muutokokemuksien käsittelyn tarpeellisuus	
Toivotaan, että muutokokemuksia käsiteltäisiin säännöllisesti		
Oma mielipide kerrottu	Muutokokemuksien käsittelytavat	
Keskusteltu yhdessä esimiehen kanssa		
Omien huolien esille tuominen		
Muutoksesta on keskusteltu mutta ei siitä miltä muutos on tuntunut		
Kokoukset	Muutokokemusten käsittelytilanteet	
Henkilökohtaiset keskustelut yhdessä esimiehen kanssa		
Kehityskeskustelut		
Toivotaan jatkuvaa, epäformaalia yhteyttä omaan esimieheen, jotta ajatuksiaan voisi kertoa	Muutokokemusten ja työntekijöiltä saadun palautteen huomiointi	
Esimies kuunteli		
Kokouskäytännöt muuttuneet esimiehelle annetun palautteen perusteella		

Muutokokemuksia joko oli tai ei oltu käsitelty yhdessä oman esimiehen kanssa. Pääasiallinen syy siihen, minkä vuoksi muutokokemuksia ei oltu käsitelty, oli ajan puute. Lisäksi esimiehen oletettiin tietävän alaistensa kokemukset muutoksesta.

”Tuntuu, että siihen ei oo aikaa, vaan ne tärkeät ihan asia asiat on koko ajan listalla.”

”Meillä on sen verran tiivis työaika, että siihen ei kerta kaikkiaan oo vielä jäänyt aikaa.”

”Paljonhan meillä on kokouksia...se viesti varmaan välittyy hänelle (esimiehelle)...se epävarmuus.”

Muutoskokemuksien käsittely oman esimiehen kanssa koettiin kuitenkin tarpeelliseksi. Lisäksi toivottiin että muutoskokemuksia käsiteltäisiin yhdessä esimiehen kanssa säännöllisesti.

”Kyllä mä nään sen tarpeelliseksi.”

”Mä toivon että...käytäis joka vuosi aina läpi kunnes tämä oikeen niin kun istuu.”

Muutoskokemuksia käsiteltiin esimiehen kanssa eri tavoin. Useissa tapauksissa oman esimiehen kanssa oli keskusteltu ja oma mielipide muutoksesta oli kerrottu. Myös omia huolia muutosta koskien oli tuotu esimiehen tietoisuuteen. Osa puolestaan oli keskustellut muutoksesta esimiehensä kanssa mutta henkilökohtaisia muutoskokemuksia, muun muassa sitä miltä muutos on tuntunut, ei oltu käsitelty.

”Kyllähän sitä keskustellaan koko ajan näitä asioita.”

”Mä oon sanonut mitä mieltä mä oon.”

”Toin niitä huoliani kyllä hänelle (esimiehelle) esille.”

”No ei tällä tavalla, että miltä se on tuntunut.”

Muutoskokemuksia käsiteltiin esimiehen kanssa useissa eri tilanteissa. Kokemuksia oli käsitelty niin kokouksissa kuin henkilökohtaisissa keskusteluissakin. Myös kehityskeskusteluissa oli käsitelty muutoskokemuksia. Lisäksi toivottiin jatkuvaa, epäformaalia yhteyttä omaan esimieheen, jolloin omia ajatuksia muutoksesta voisi kertoa.

”Kyllä joo, erilaisissa kokouksissa ja henkilökohtaisissa keskusteluissa.”

”Toki oon, kehityskeskustelussa.”

”Se pitäis olla sellanen jatkuva, et sä voit kertoa jos sulla on tämmönen sydämellä ja heitellä niitä ajatuksia.”

Haastatteluaineistosta ilmeni lisäksi, että haastatellut kokivat, että esimies on huomionut heidän muutoskokemuksiaan sekä palautettaan muutoksesta. Tärkeimmäksi muutoskokemusten huomioimiseksi osoittautui se, että esimiehen koettiin kuuntelevan. Esimiehen koettiin huomioivan haastateltujen kokemuksia muutoksesta myös siten, että kokouskäytäntöjä oli muutettu saadun palautteen perusteella.

”Kyllä hän mun mielestä huomioi, kuunteli niitä.”

”Sellasia muutoksia (kokouskäytäntöihin) on aikaansaatu.”

”Eliikkä tää syntyi ihan sen palautteen takia tää kokous.”

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus ei ole valmis vielä silloinkaan, kun tutkimuskysymyksiin on löydetty vastaukset, tutkimusaineisto analysoitu ja tulokset raportoitu. Tutkijan tehtävänä on vielä tutkimustulosten tulkitseminen. Tutkimustulosten tulkitsemisella tarkoitetaan sitä, että tutkijan pohtii ja hakee syvempiä merkityksiä tuloksista ja tekee niiden pohjalta johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2000: 211.)

Johtopäätöksiä tehdessä kaikkien päätelmien täytyy perustua tutkimuksessa saatuihin tuloksiin. Tuloksia verrataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Krause & Kiiikkala 1997: 128–129.) Tässä luvussa johtopäätöksiä tehdään tutkimuksen empiirisen osion tulosten lisäksi tutkimuksen teoreettisen pääkysymyksen tuloksista, jotka esiteltiin tutkimuksen teoriaosassa. Johtopäätökset esitetään tutkimuskysymys kerrallaan, aloittaen tutkimuksen teoreettisesta pääkysymyksessä ja edeten tutkimuksen empiirisiin alakysymyksiin.

5.1. Muutosprosessin psykologiset ja sosiaaliset piirteet ja niiden huomioiminen muutoksen johtamisessa

Tutkimuksen teoreettisessa pääkysymyksessä kartoitettiin muutosprosessin psykologisia ja sosiaalisia piirteitä. Lisäksi pyrittiin löytämään vastauksia siihen, miten muutosprosessin psykologiset ja sosiaaliset piirteet tulisi huomioida muutoksen johtamisessa.

Tässä tutkimuksessa muutosprosessin psykologisiin piirteisiin katsottiin kuuluvaksi psykologinen muutosprosessi. Psykologisia muutosprosesseja on määritelty useiden tutkijoiden toimesta (esim. Kubler-Ross 1969; Bridges 1985; Arikoski & Sallinen 2007; Perlman & Takacs 1990). Tässä tutkimuksessa suurin huomio kiinnittyi Arikosken ja Sallisen (2007: 69–71) kolmivaiheiseen psykologiseen muutosprosessiin. Vaiheet olivat muutosvastarinta, surutyö sekä varsinainen muutos. Muutoksen psykologisia piirteitä olivat myös muutoksen vastustaminen ja siihen sitoutuminen. Muutosta vastustetaan monista eri syistä. Muutokseen sitoutumisen määrittelyyn on myös kehitetty malli, sen avulla voidaan arvioida yksilön sitoutumista kahdeksan eri muutokseen sitoutumisen asteen mukaan. Se miten yksilö reagoi muutokseen, kuuluu tässä tutkimuksessa myös muutoksen

psykologisiin piirteisiin. Yksilön reagoitua voidaan määritellä yksilön tunteiden ja ajatusten, aikomusten ja toimien kautta. Muutos herättää usein vihan, pelon, surun, ilon ja innostuneisuuden tunteita. Ajatukset muutoksesta voivat olla joko negatiivisia tai positiivisia. Huomioitavaa muutoksen psykologisia piirteitä tarkasteltaessa on se, että yksilölliset erot ihmisten persoonallisuudessa vaikuttavat siihen miten organisaatiomuutos koetaan.

Muutoksen sosiaalisiksi piirteiksi määriteltiin tässä tutkimuksessa ryhmadynamiikka, eritoten muutoksen seurauksena syntyneiden ryhmien kehitysvaiheet ja niiden toiminta muutostilanteissa. Myös organisaatiokulttuurin katsottiin kuuluvan muutoksen sosiaalisiin piirteisiin, sillä muutos vaatii toteutuakseen usein myös organisaation henkilöstön käyttäytymismallien ja toimintatapojen muutoksen ja sitä kautta myös organisaation kulttuurin muuttumista. Lisäksi kommunikaatio liitettiin osaksi muutoksen sosiaalisia piirteitä, koska ihmiset ovat sosiaalisia olentoja myös työelämässä ja useat tutkimukset osoittavat kommunikaation tärkeyden etenkin muutostilanteissa.

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin myös niitä tekijöitä, joiden avulla johtaja voisi huomioida muutoksen psykologiset ja sosiaaliset piirteet muutoksen johtamisessa. Muutoksen johtaminen on yksi tärkeimmistä ja samalla vaativimmista johtajan tehtävistä. Johtajan tärkein tehtävä muutostilanteessa on tukea henkilöstöään. Tukea voi antaa niin osallistavasti, tiedollisesti, taloudellisesti kuin psyykkis-emotionaalisesti. Psykologisten piirteiden huomioimisessa on hyvä tiedostaa, että henkilöstö vastustaa muutosta aina tavalla tai toisella. Johtajan tehtävänä on tiedostaa syyt muutoksen vastustamisen taustalla ja käsiteltävä ne henkilöstön kanssa. Käsittelemättä jättäminen saattaa johtaa siihen, että asiat jäävät muhimaan pinnan alle pitkiksi ajoiksi. Muutoksen vastustamisen käsittelemisessä olisi tärkeää, että johtaja huomioisi psykologiset sopimukset. Johtajat voivat tukea muutoksen psykologista prosessia myös auttamalla henkilöstöä sitoutumaan muutokseen. Jokaisessa kahdeksassa, aikaisemmin esitetyssä, muutoksen sitoutumisen vaiheessa johtajalla on tehtäviä, joiden avulla työntekijöiden sitoutumista muutokseen voidaan helpottaa. Johtajan olisi myös hyvä tiedostaa se, että henkilöstön persoonallisuuksissa on eroja. Hyvä psykologisen muutosprosessin johtaminen edellyttäisi sitä, että johtaja käyttäisi aikaa oppiakseen tuntemaan työntekijöidensä ainutlaatuiset persoonallisuuksien ulottuvuu-

det. Tämä voi auttaa johtajaa kohdentamaan työntekijöidensä kyvyt ja potentiaalin oikeisiin asioihin. Muutoksen sosiaalisten piirteiden huomioiminen puolestaan edellyttää johtajalta ennen kaikkea ryhmän johtamisen taitoja. Johtaja voi tukea sosiaalista muutosprosessia johtamalla ryhmiä eri tavalla, riippuen johdettavan ryhmän kehitysvaiheesta. Kommunikaation voidaan sanoa olevan yksi tärkeimmistä sosiaalisten piirteiden huomioimisen osa-alueista. Johtaminen ei onnistu ilman kommunikaatiota, ja muutostilanteissa tämä on entistäkin selkeämpää. Muutostilanteet edellyttävät usein myös organisaatiokulttuurin muuttumista. Tämä edellyttää johtajalta myös huomiota. Organisaatiokulttuuriinkin voidaan nimittäin vaikuttaa johtajuuden keinoin. Organisaatiossa työskentelevien tietoisuutta voidaan vahvistaa ja huomiota suunnata haluttuihin asioihin paitsi viestinnän keinoin, myös muun muassa tavoiteasetannan, seurannan ja palkitsemisen avulla, tämä vie kuitenkin paljon aikaa.

Se miten yksilöt reagoivat muutokseen, liittyy siihen, minkälaisia kokemuksia heillä on aikaisemmista organisaatiomuutoksista. Kuten Stensaker ja Meyer (2012: 114–115) tutkimuksessaan toteavat, yksilöt joilla on kokemusta useista aiemmista muutosprosesseista, ovat enemmän uskollisia ja osoittavat tukea muutokselle, edistäen näin sen toteutumista. Aikaisemmat kokemukset muutoksista vaikuttavat myös henkilöstön ymmärrykseen muutoksen tarpeellisuudesta. Tutkimuksessa todetaan myös, etteivät työntekijöiden uskollisuus ja tuen osoittaminen liity siihen, minkälaisia ajatuksia tai tunteita (negatiivisia tai positiivisia) yksilöillä on ollut muutoksista vaan ennen kaikkea siihen, että kokemuksen myötä yksilöiden muutoskyvykyys on kehittynyt. Tämän tutkimustiedon valossa voidaan päätellä, että ihmiset voivat kehittää omia muutosvalmiuksiaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa pitkään jatkunut uudistaminen ja jatkuva muutostilanteessa eläminen on varmasti kehittänyt sote-organisaatioissa työskentelevien muutoskyvykkyyttä. Muutoskyvykyys ei voi kuitenkaan kehittyä loputtomasti, vaan ihmisten persoonallisuudella on vaikutusta siihen miten muutokset koetaan. Yksilölliset erot persoonallisuudessa asettavat tiettyjä rajoituksia siihen, kuinka kyvykkäiksi muutoksen mestareiksi yksilöt voivat tulla. Työntekijöiden persoonallisuuteen ei edes johtamisen keinoin voida vaikuttaa. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioilla on lisäksi erityispiirteitä, jotka vaikuttavat muutoksen johtamisen toimintakenttään. Suomalaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa henkilöstöjohtamisen on huomattu olevan usein puutteellista, tähän kannattaisi kiinnittää huomiota sillä, tutkimusten mukaan, organisaatiot, jotka

panostavat henkilöstönsä huomioon ottamiseen ja kehittämiseen selviävät parhaiten muuttuvissa olosuhteissa. Huomion arvoista on myös se, että tutkimusten mukaan julkisella sektorilla onnistuneen muutoksen aikaansaaminen edellyttää alhaalta ylöspäin toteutettua, työntekijät osallistavaa lähestymistapaa. Työntekijät osallistava lähestymistapa nähdään olennaisena ennen kaikkea työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Yksilön sitoutuminen on tärkeää myös psykologisen muutosprosessin etenemisen kannalta.

5.2. Muutoskokemukset

Tutkimuksen empiirisen osion ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kartoitettiin sitä, miten haastateltavat kokivat Vaasan keskussairaalan organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksen. Tuloksista ilmenee, että muutoskokemuksia oli hyvin monenlaisia.

Henkilökohtaisia reaktioita muutokseen löydettiin kolmessa eri ulottuvuudessa, tunneperäisessä, kognitiivisessa sekä aikomuksellisessa ulottuvuudessa. Tunneperäiseen ulottuvuuteen liittyi sekä negatiivisia että positiivisia tunteita. Muutoksen herättämiä negatiivisia tunteita olivat epävarmuus, pelko, viha, turhautuminen ja pettymys. Muutoksen herättämiä positiivisia tunteita puolestaan olivat varmuus, innostus, ilo ja helpotus. Kognitiiviseen ulottuvuuteen kuului sekä positiivisia että negatiivisia ajatuksia muutoksesta ja sen perusteista. Muutoksen ajateltiin olevan vahingollinen niin organisaatiolle kuin haastateltujen omille yksiköillekin. Yhteistyön heikkenemisen ylimpään johtoon katsottiin olevan vahingollista omalle yksikölle. Koko organisaation ajateltiin kärsivän moniammatillisuuden heikkenemisestä. Toisaalta muutos herätti haastatelluissa myös ajatuksia siitä, että muutoksesta on ollut hyötyä omalle yksikölle, erikoisalalle tai omalle ammattiryhmälle. Turhien välikäsien poisjääminen koettiin hyödylliseksi omalle erikoisalalle ja yksikölle. Omaa ammattikuntaa hyödyttäväksi koettiin hoitotyön johtamisen esiin nouseminen. Ajatukset muutoksen perusteista olivat pääosin positiivisia eli muutoksen nähtiin olevan tarpeellinen ja hyvin perusteltu. Muutoksen koettiin valmistavan organisaatiota tulevaisuuden haasteisiin ja sote-uudistuksiin. Muutoksen kohteena olevan organisaatiomallin erilaisuutta suhteessa muihin sote-organisaatioihin kuitenkin myös epäiltiin. Aikomukselliseen ulottuvuuteen kuului sekä muutosta edistäviä toimia ja aikomuksia sekä muu-

tosta hidastavia toimia ja aikomuksia. Muutosta edistäviä toimia olivat muutoksesta puhuminen myönteisesti, haastateltujen aikomukset kehittää muutoksen kohteena olevia asioita sekä aikomukset toimia muutoksen mukaisesti. Muutosta hidastavia toimia ja aikomuksia puolestaan olivat muutoksesta valittaminen ja aikomukset muuttaa muutoksen kohteena olevia asioita.

Suurin osa haastatelluista oli psykologisen muutosprosessin viimeisessä eli varsinaisenmuutoksen -vaiheessa. Tässä vaiheessa olevien haastateltujen tunteet muutoksesta olivat positiivisia; varmuuden, ilon ja innostuksen tunteita. Sitoutumisasteet tässä psykologisen muutosprosessin vaiheessa olivat joko 5. hiljainen hyväksyminen tai 6. tekeminen. Hiljaisen hyväksymisen asteessa opitaan luottamaan ja uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen. Tekemisen asteessa puolestaan pyritään omilla toimilla edistämään muutosta. Toiseksi suurin ryhmä oli psykologisen muutosprosessin toisessa eli niin kutsutun surutyön vaiheessa. Tässä vaiheessa olevien haastateltujen tunteet muutoksesta vaihtelivat epävarmuuden, pelon ja pettymyksen välillä. Sitoutumisasteet tässä psykologisen muutosprosessin vaiheessa olivat joko 3. luopuminen tai 4. neutraalius-voimaantumisen. Luopumisen asteessa aloitetaan luopuminen vanhasta. Tässä sitoutumisen asteessa tulevaisuus nähdään usein synkkänä ja epämääräisenä. Neutraalius-voimaantumisen asteessa yksilölle ei sen sijaan ole oikeastaan merkitystä toteutuuko muutos vai ei. Lisäksi tuloksista ilmeni, että psykologisen muutosprosessin ensimmäiseen eli muutosvastarinnan vaiheeseen sijoitettiin yksi haastateltu. Tässä psykologisen muutosprosessin vaiheessa tunteet pyörivät vihan ja turhautumisen ympärillä. Sitoutumisasteen tässä vaiheessa katsottiin olevan 2. eli vastustaminen. Vastustamiseen kuuluu muutoksen kritisoiminen ja kyseenalaistaminen.

Tuloksista ilmeni myös, että suurin osa haastatelluista koki jonkin asteista muutosväsymystä. Lähes kaikki haastatellut mainitsivat kertomuksissaan muut meneillään olevat muutokset. Muutosväsymystä aiheuttivat ennen kaikkea se, että toteutetut ja meneillään olevat muutokset tuntuivat jäävän kesken. Koettiin, että muutoksia ei ehditä omaksua nopean muutostahdin ja muutosten paljouden vuoksi. Muutosten paljoudesta johtuen, osa muutoksista oli päällekkäisiä, joten haastateltujen ei ollut helppo erottaa muutoksia toisistaan. Myös tunne siitä, että kaikki muutokset johdetaan ylhäältä alaspäin, eikä niihin

voi itse vaikuttaa, aiheutti osalle haastatelluista muutosväsymystä. Toiveena olikin, että esimiehet kuuntelisivat myös organisaation alemmilta tasoilta tulevia ideoita.

Muutoksen nähtiin parantavan muutoksessa syntyneiden ryhmien yhteistyön edellytyksiä. Ryhmät pienentyivät, tiivistyivät ja turhia välikäsiä jäi pois, joten yhteistyön tekemisen mahdollisuudet koettiin paremmiksi. Toisaalta tuloksista ilmeni, että muutoksen koettiin myös vaikeuttavan yhteistyötä sekä aiheuttavan ongelmia päätöksenteossa. Ongelmia yhteistyön tekemiselle aiheutti se, että uusien ryhmien jäsenet eivät tunteneet toisiaan. Myös moniammatillisen yhteistyön koettiin vaikeutuneen muutoksen myötä. Päätöksentekoa muutoksen koettiin vaikeuttavan sen vuoksi, että uudessa mallissa johtavassa asemassa olevia oli paljon. Lisäksi eri erikoisalajat ovat hierarkiassa samalla tasolla, joten sitä kenellä on päätösvalta esimerkiksi riitatilanteissa, ei pystytty ratkaisemaan. Myös johdon päätöksenteon katsottiin eriytyneen muutoksen myötä. Haastatellut kokivat epäselvyyksiä muutoksessa syntyneiden ryhmien rooleissa. Epäselvyyksiä aiheutti eritoten uusien ryhmien päätöksentekovaltaa koskevat kysymykset.

Muutosjohtamisen Vaasan keskussairaalaossa voidaan sanoa onnistuneen yleisellä tasolla. Melkein kaikki haastatellut olivat psykologisen muutosprosessin toisessa tai kolmannessa vaiheessa, joten muutoksen vastustaminen näyttäisi väistyneen suurelta osin. Johtaja voi kuitenkin edistää henkilöstöä sitoutumaan muutokseen vielä paremmin. Surutyön vaiheessa olevat työntekijät tarvitsevat johtajalta tukea. Parhaiten johtaja tukee tässä vaiheessa olevia työntekijöitä kuuntelemalla ja valmentamalla heitä tulevaan niin taidollisesti, tiedollisesti kuin henkisesti. Johtajan tehtävänä on lisäksi vahvistaa työntekijöiden uskoa tulevaisuuteen. Varsinaisen muutoksen vaiheeseen ehtineitä työntekijöitä ei saa myöskään unohtaa. Johtajan tehtävänä tässä vaiheessa on antaa vetovastuuta muutoksen hiljaisille hyväksyjille, näin heidät saadaan pidettyä muutoksessa mukana. Lisäksi johtajan tulisi tukea yhteistyötä työntekijöiden välillä kokoamalla organisaatiossa työskentelevät yksittäiset toimijat yhteen. Muutoksen perusteet olivat suurimmalle osalle haastatelluista selkeät ja muutoksen tarpeellisuus ymmärrettiin, joten kommunikaation voidaan ajatella olevan suurelta osin onnistunutta. Herzigin ja Jimmiesonin (2006: 637) tutkimuksessa ylimmän johdon ja keskijohdon välisen kommunikaation havaittiin olevan tärkeä tuki keskijohdon epävarmuudelle, muutoksen toteutusvaiheen aikana. Muutostilanteessa keskijohdon tärkein vaatimus ylimmälle johdolle oli, että kommunikaatio toimii

molempiin suuntiin. Tehokas kommunikaatio työntekijöiden kanssa saattaa puolestaan rikastuttaa keskijohdon ja ylimmän johdon näkökulmia muutoksesta. Työntekijöillä on ainutlaatuinen tietämys muutoksen vaikutuksista omiin rooleihinsa tai asiakkaisiin. Vaasan keskussairaalan esimiehien olisi hyvä pitää huolta siitä, että kommunikaatio todella toimii molempiin suuntiin, sillä laadukas kommunikaatio kehittää organisaatiossa työskentelevien ajatus- ja käyttäytymismalleja kohti organisaation toiminnan tavoitteita ja edesauttaa muutoksen onnistumista.

Muutosväsymyksen esille tulo ei yllättänyt tutkijaa, kun ottaa huomioon nykypäivän muutostarpeet julkisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Muutosväsymystä koskevan tutkimuksen mukaan monet organisatoriset muutokset rasittavat ja aiheuttavat stressiä organisaation työntekijöille. Muutoksien aiheuttama rasitus ja stressi, saattavat puolestaan vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen negatiivisesti. (Bernerth, Walker & Harris 2011: 331.) Työntekijöiden kokemaan muutosväsymykseen olisi syytä tarttua ja sitä yrittää lievittää, ennen kuin se alkaa vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Muutosväsymyksen voittamiseksi johtaja voi arvioida esimerkiksi seuraavia asioita. Onko muutostahti kenties ollut liian nopea, niin että henkilöstö on jäänyt jälkeen? Onko organisaatiossa otettu aikaa arvioida mikä muutoksessa toimii ja mikä ei? Onko luotu tarpeeksi selkeitä välitavoitteita? Johtajalla olisi hyvä olla virstanpylväitä, joiden avulla muutoksen etenemistä voisi seurata ja määritellä sen, miten henkilöstö omaksuu muutoksen. (Beaudan 2006: 5.) Muutoksen sosiaalisen prosessin johtamisen ehkä suurimpana kompastuskivenä näyttäisi olevan se, että miten muutoksessa muodostuneet uudet ryhmät ja yhteistyökumppanuudet saataisiin toimimaan. Tuloksien perusteella voidaan sanoa, että muutoksessa muodostuneet uudet ryhmät ja yhteistyökumppanit ovat kehityskaarensa alussa. Tällöin aktiivinen, jopa aggressiivinen, ohjaava, järjestelmällinen ja tehtäväsuuntautunut johtamistapa on asiantuntijoiden mukaan paras tapa saavuttaa haluttuja tuloksia. Tärkeää olisi kuitenkin löytää ne keinot, joilla muutoksen myötä muodostuneet ryhmät saataisiin kehittymään kohti vahvaa, yhtenäistä ja yhteistyökykyistä ryhmää. Muutostilanteissa kehityskaarensa alussa olevat ryhmät eivät ole toimivia, joten tulevat muutokset (sote, Pohjanmaan maakunta ym.) saattavat kärsiä tämän (organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän) muutoksen keskeneräisyydestä. Tärkeintä kuitenkin on, ettei johtaja tuudittaudu tämän hetkiseen tilanteeseen vaan ymmärtää

sen, että organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksen psykologinen ja sosiaalinen muutosprosessi on vielä kesken.

5.3. Muutoskokemusten käsitteleminen

Tutkimuksen empiirisen osion toisessa tutkimuskysymyksessä kartoitettiin sitä, miten muutoskokemuksia esimiesten toimesta käsiteltiin. Tuloksista ilmenee, että muutoskokemuksia joko oli tai ei oltu käsitelty yhdessä oman esimiehen kanssa. Pääasiallisin syy siihen, minkä vuoksi muutoskokemuksia ei oltu käsitelty, oli ajan puute. Lisäksi esimiehen oletettiin tietävän alaistensa kokemukset muutoksesta. Haastatellut kokivat muutoskokemusten käsittelyn oman esimiehen kanssa tarpeelliseksi. Lisäksi toivottiin, että muutoskokemuksia käsiteltäisiin yhdessä esimiehen kanssa säännöllisesti.

Muutoskokemuksia oli käsitelty esimiehen kanssa eri tavoin. Useissa tapauksissa oman esimiehen kanssa oli keskusteltu ja oma mielipide muutoksesta oli kerrottu. Myös omat huolet muutoksesta oli tuotu esimiehen tietoisuuteen. Osa puolestaan oli keskustellut muutoksesta esimiehensä kanssa, mutta henkilökohtaisia muutoskokemuksia, muun muassa sitä miltä muutos on tuntunut, ei oltu käsitelty.

Muutoskokemuksia oli käsitelty esimiehen kanssa useissa eri tilanteissa. Kokemuksia oli käsitelty niin kokouksissa kuin henkilökohtaisissa keskusteluissakin. Myös kehityskeskusteluissa oli käsitelty muutoskokemuksia. Lisäksi toivottiin jatkuvaa, epäformaalia yhteyttä omaan esimieheen, jolloin omia ajatuksia muutoksesta voisi kertoa. Tuloksista ilmeni lisäksi, että haastatellut kokivat, että esimies on huomionut heidän muutoskokemuksiinsa sekä palautettaan muutoksesta. Tärkeimmäksi muutoskokemusten huomiomiseksi osoittautui se, että esimiehen koettiin kuuntelevan. Esimiehen koettiin huomiovien haastateltujen kokemuksia muutoksesta myös siten, että kokouskäytäntöjä on muutettu annetun palautteen perusteella.

Muutoskokemusten käsittely olisi ensiarvoisen tärkeää, koska se auttaa työntekijää muutosprosessin eri vaiheissa mutta myös esimiestä. Muutoskokemusten käsittelystä, oli se sitten esimerkiksi työntekijän kanssa keskustelua, esimies saa osviittaa siitä, minkälaista

tukea työntekijä tarvitsee. Näin esimies voi kohdentaa tukitoimiaan paremmin eri yksilöille. Tutkimusorganisaation esimiehet olivat onnistuneet muutoskokemusten käsittelyssä kohtuullisesti. Osa haastatelluista ei ollut käsitellyt muutoskokemuksiaan ollenkaan oman esimiehensä kanssa. Suurimmaksi syyksi mainittiin aikapula. Tutkijan mielestä Vaasan keskussairaalan esimiehien kannattaisi huomioida muutoskokemusten käsittelyn tai käsittelemättä jättämisen seuraukset paremmin. Käsittelemättä jättäminen saattaa jarruttaa yksilön psykologisen ja sosiaalisen muutosprosessin etenemistä ja näin ollen esimerkiksi muutokseen sitoutumista. Lewinin kolmivaihemallin toisessa eli muutosvaiheessa työntekijät ohjataan vuorovaikutteisen muutosprosessin läpi. Prosessin aikana työntekijöiden tulisi hahmottaa ne arvot, asenteet ja käytösmallit, joita tarvitaan uuden vision tueksi. Käsittelemällä työntekijöiden muutoskokemuksia esimiehet voivat ohjata muutosprosessia oikeaan suuntaan, jolloin muutoksen onnistuminen on todennäköisempää. Tätä ajatusta tukee myös Huber (2010: 70), jonka mukaan muutos onnistuu paremmin, kun muutosvaiheisiin liittyvät henkiset ja emotionaaliset kysymykset tunnistetaan ja käsitellään.

6. POHDINTA

Pohdinta-luvussa tarkastellaan tutkimusprosessin aikana tehtyjä valintoja ja otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointiin. Lisäksi tutkijan tehtävänä on tarkastella, onko tutkimuksen tuloksilla laajempi merkitys tai jotain seuraamuksia tutkittu organisaatiossa, tässä tapauksessa Vaasan keskussairaalassa. Lopuksi esitetään jatkotutkimusaiheita. (Krause ym. 1997: 129.)

6.1. Tutkimustulokset suhteessa aikaisempaan teoriaan

Tämän tutkimuksen teoriaosa tukee pitkälti tutkijan tekemiä empiirisiä havaintoja. Varsinkin kolmivaiheisen psykologisen muutosprosessin vaiheet ja siihen liitetyt tunteet sekä muutokseen sitoutumisen asteet saivat tukea tämän tutkimuksen empiriasta. Muutoksen sosiaalisen prosessin osalta ryhmädynamiikan vaikutukset tukivat vahvasti ainakin Lewinin näkemystä siitä, että onnistunut muutos vaatii aina käyttäytymis- ja ajatusmallien muuttumista ryhmätasolla. Juuri uusien ryhmien muodostumisesta aiheutuneet ongelmat nousivat tässäkin tutkimuksessa muutoksen onnistumisen suurimmaksi haasteeksi. Muutoin muutoksen sosiaalinen prosessi ei tämän tutkimuksen tuloksissa näkynyt yhtä vahvasti kuin muutoksen psykologinen prosessi. Se liittyyne pitkälti aineistonkeruumenetelmän valintaan. Enemmän strukturoidussa aineistonkeruussa olisi ollut mahdollista kerätä tietoa kohdennetummin. Muutoskokemusten käsittelyn osalta empiriasta löytyi yhtäläisyyksiä teoriaan, ainakin käsittelyn tarpeellisuuden osalta. Vaasan keskussairaalan johto voi hyödyntää tutkimustuloksia organisaatiomallin ja johtamisjärjestelmän muutoksen loppuun saattamisessa. Lisäksi tutkimustulokset antavat Vaasan keskussairaalan esimiehille valmiuksia tukea tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten psykologista ja sosiaalista prosessia.

Tämä tutkimus koostuu aineistosta, joka käsittää 12 haastattelua. Tutkimus on kvalitatiivinen, eikä tutkimusasetelmaa ole rakennettu tulosten yleistettävyyttä tavoitellen. Tutkimuksen lukija on viime kädessä, se joka arvioi onko tutkimustuloksilla laajempikin merkitys (Seale 1999: 108). Tämän vuoksi olennaista on se, miten hyvin tutkija kykenee saattamaan tulokset lukijalle ymmärrettävään muotoon.

Vaikka tutkimuksen empiirisen osion tulokset eivät olisikaan yleistettävissä, voidaan niiden silti sanoa valottava tutkimusorganisaation eli Vaasan keskussairaalan tilannetta. Vaasan keskussairaalan johtajat ja esimiehet voivat mahdollisesti hyödyntää tutkimustuloksia arvioidessaan muutosjohtamisen onnistumista. Johtajat ja esimiehet voivat lisäksi saada uusia työkaluja, joiden avulla muutoksen läpiviemistä voidaan helpottaa ottamalla huomioon niin sanottu ihmisenäkökulma.

6.2. Tutkimuksessa tehdyt valinnat ja rajaukset

Aihe valittiin tutkijan kiinnostuksen mukaan. Muutoksen johtaminen ja ennen kaikkea sen niin sanottu pehmeä puoli oli kiinnostuksen kohteena. Muutoksen johtamista on tutkittu hyvin laajasta, mutta suuri osa tutkimuksista keskittyy johtajan kompetensseihin ja kyvykkyyteen muutoksen edessä. Niin myös tämäkin tutkimus osaltaan, mutta tutkija halusi tuoda esille myös työntekijöiden näkökulman muutokseen. Sillä on sanottu, että organisaatio on siinä työskentelevien ihmisten summa, joten myös muutoksen onnistuminen on viime kädessä siinä työskentelevien ihmisten käsissä.

Kohderyhmän valintaan vaikutti, edellä mainittu kiinnostus tutkia nimenomaan organisaatiossa työskenteleviä. Tutkitun muutoksen ei kuitenkaan katsottu vaikuttaneen organisaation alemmille tasoille, joten kohderyhmä koostui esimiesasemassa olevista työntekijöistä. Kohderyhmää ei rajattu koskemaan koko organisaation esimiehiä, sillä aineiston toivottiin pysyvän hallittavissa. Rajauksia tehtiin myös jättämällä pois huollon ja hallinnon palvelualueet, sillä tutkimuksen haluttiin kohdentuvan nimenomaan asiantuntijaorganisaatioon. Kohderyhmä muodostui vastuualuejohtajista, ylihoitajista ja osastonhoitajista. Vaatimukset kohderyhmän hallittavuudesta vaikuttivat niin, että ylihoitajien ja osastonhoitajien suuren määrän vuoksi näiden ammattiryhmien edustajat valittiin tutkimukseen sattumanvaraisesti.

Tutkimusprosessin seuraava vaihe oli tutkimusmetodien valinta. Aineistonkeruu metodiksi valittiin haastattelu, kerronallista menetelmää soveltaen. Tämä menetelmä valittiin, koska tutkimuksen aiheena on ihmisten henkilökohtaiset kokemukset muutoksesta ja aineiston katsottiin sen vuoksi olevan helpommin saatavissa kerronnallisen menetelmän

avulla. Lisäksi kohderyhmän pienen koon takia tutkijasta tuntui, että kerronnallisen menetelmän avulla vastauksiin saataisiin enemmän sisältöä. Kerronnallisuutta menetelmänä puolusti myös tutkijan toive, saada haastateltavat vastaamaan omin sanoin ja mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksen ei silti voida sanoa olevan kerronnallinen, sillä kerronnallisuudella viitataan tässä tutkimuksessa ainoastaan tutkimusaineiston hankintaan ja luonteeseen.

6.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus on keskeinen kysymys. Tutkimuksen luotettavuus on tärkeää, jotta tutkimuksen avulla voitaisiin kehittää tutkittavaa asiaa. Luotettavuutta arvioitaessa, kiinnitetään huomiota ennen kaikkea tutkimuksessa tehtyihin valintoihin ja ratkaisuihin ja tietysti tutkimuksen tuloksiin. (Vehviläinen-Julkunen 1997: 206.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole luotu yhtä selkeitä menetelmiä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Mielipiteet kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista eroavat. Osa tutkijoista esittää, ettei kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ole merkittävää eroa. Toinen joukko puolestaan on sitä mieltä, etteivät kvantitatiiviseen tutkimukseen kehitetyt kriteerit sovellu sellaisenaan käytettäväksi kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Tämän näkemyksen taustalla on ajatus siitä, että kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy aina tutkijan omat tunteet ja persoonallinen näkemys. Tällöin tulkintaa ei ole mahdollista siirtää toiseen asiayhteyteen. (Nieminen 1997: 215.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen arviointiin on olemassa lukuisia artikkeleita ja kirjoja. Kvalitatiivisen tutkimukseen on lisäksi kehitetty useita malleja, jokainen tutkija tulkitsee malleja kuitenkin omalla tavallaan. (Russel & Gregory 2003: 36–37.)

Luotettavuutta arvioitaessa, täytyy huomiota kiinnittää myös tutkimuksen aineistoon, siihen onko tutkimuksen empiria uskottavaa ja edustavaa. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohderyhmä oli suhteellisen pieni (N=12), minkä voidaan ajatella heikentävän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen otos ei myöskään ollut koko organisaation kattava, vaan valikoitui tiettyjen rajoitusten mukaisesti. Myös otoksen laadun voidaan katsoa olevan

luotettavuutta heikentävä. Tutkimuksen ollessa kvalitatiivinen on tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa otettava huomioon kuitenkin se, ettei tutkimus pyri objektiiviseen tai yleistettävään tietoon, joten pienikin aineisto voi olla riittävä (Tuomi ym. 2009: 85). Tutkimuksen ollessa kvalitatiivinen voidaan varmasti esittää, ettei kohderyhmän koko heikennä tutkimuksen luotettavuutta. Otos olisi voinut olla kattavampi, mutta toisaalta tutkimukseen osallistui ihmisiä kaikista halutuista ammattiryhmistä; osastonhoitajat, ylihoitajat, vastuualuejohtajat. Otoksen suurempi kattavuus olisi automaattisesti kasvattanut aineistoa, mitä ei kuitenkaan toivottu aineiston hallittavuuden vuoksi.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta heikentää myös vaatimukset tutkimuksen toistettavuudesta. Tutkimuksen katsotaan joissakin arvioissa olevan luotettava silloin, kun tutkimus toistetaan ja tulos pysyy samana, tutkijasta riippumatta (Vilkkä 2007: 149). Muutoksen kokeminen on kuitenkin aina subjektiivista, joten tämän tutkimuksen toistettavuus on kyseenalainen. Tutkimuksen luotettavuuden voidaan lisäksi ajatella heikkenevän tutkijan kokemattomuudesta tutkimuksen tekemisessä.

Niemisen (1997: 220) mukaan tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, huomio tulee kiinnittää myös raportin luotettavuuteen. Raportin selkeys ja se, että lukija vakuuttuu tutkijan tekemistä ratkaisuksista lisää tutkimuksen luotettavuutta. Raportin on luotettavuuden kannalta oltava sellainen, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä ja tekemään myös oman arvionsa siitä. Tutkijan mielestä tämän tutkimuksen selkeyttä lisää johdannossa oleva tutkimuksen rakennekappale. Siitä lukija saa ensikäsityksen tutkimuksen luonteesta ja sen eri vaiheista. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan mukaan myös se, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä sisällönanalyysitaulukoiden ja alkuperäisilmauksien avulla.

6.4. Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyyden tarkastelun täytyy ulottua koko tutkimusprosessiin, aina aiheen valinnasta, tutkimustulosten vaikutuksiin asti (Kuula 2006: 11). Tutkimusetiikassa on pitkälti kyse siitä, miten tehdään luotettava ja eettistä tarkastelua kestävä tutkimus. Leino-Kilven ja Välimäen (2006: 285–286) mukaan varsinaista tutkimusetiikkaa ei kuitenkaan

ole, sillä voidaan ajatella, että tutkijoita koskevat samat eettiset kysymykset kuin muuta-kin yhteiskuntaa. Tietyt eettiset ongelmat ja niiden ratkaisut tulevat esille kuitenkin vain tutkimuksen teossa. Tutkimuksen eettisyyttä pohiessa on otettava kantaa tiettyihin perustavaa laatua oleviin kysymyksiin; tutkimus ei saa vahingoittaa tutkittavia ja sen on oltava vapaaehtoinen. Tutkimuksesta saadun hyödyn on lisäksi oltava suurempi kuin siitä mahdollisesti aiheutuva haitta. (Vehviläinen-Julkunen 1997: 27.)

Tutkimuksen eettisyyden kannalta tärkeää, on tutkittavien anonyymiuden takaaminen. Tutkijan täytyy myös välttää kaikkea epärehellistä toimintaa tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Epärehellistä toimintaa on esimerkiksi plagioiminen, tulosten sepittäminen tai kaunistelu sekä raportoinnin harhaanjohtavuus tai puutteellisuus. Myös toisten tutkijoiden osuuden vähätteleminen heikentää tutkimuksen eettisyyttä. (Hirsjärvi ym. 2000: 27–28.)

Tämän tutkimuksen eettisyyttä puoltaa tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja vastaajien vahingoittamattomuus. Haastateltujen anonyymiteetti vastausten osalta pyrittiin takaamaan niin, että käytetyistä alkuperäisilmauksista poistettiin tarvittaessa henkilöiden ja osastojen tai erikoisalojen nimiä. Lisäksi nauhoitetut haastattelut ja niiden litteroinnit hävitettiin tutkimuksen valmistuttua. Tulokset tutkija raportoi rehellisesti, mitään lisäämättä ja mitään pois jättämättä. Tutkijan mielestä muutokokemuksia ja niiden käsittelyä on hyvä arvioida muutoksen ollessa vielä kesken, koska silloin mahdollisiin kehittämistä vaativiin asioihin voidaan helpommin puuttua. Lisäksi johtajat saavat arvokasta tietoa, siitä missä vaiheessa psykologista ja sosiaalista muutosprosessia haastateltavat ovat ja miten tätä muutosprosessia voidaan viedä eteenpäin. Tähän nojautuen, tutkimuksen voidaan ajatella olevan enemmän hyödyllinen kuin haitallinen.

Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkimuksessa haastateltavina oli sekä lääkäri- että hoitajataustaisia esimiehiä. Heidän välilleen ei kuitenkaan tehty eroa. Tutkijan mielestä mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi lääkäri- ja hoitajataustaisten esimiesten ja johtajien erot muutoksen johtamisessa ja ihmisenäkökulman huomioon ottamisessa.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa työskentelevän henkilöstön psykologisia ja sosiaalisia muutkokokemuksia. Tutkittavan muutoksen täytyisi silloin olla sellainen, joka on koskettanut eritoten henkilöstöä, mutta sellaisen löytäminen ei liene ongelmallista.

LÄHDELUETTELO

- Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael (2007). Vastarinnasta vastarannalle: johda muutosta taitavasti. Johtamistaidon Opisto, Työterveyslaitos.
- Bamford, David R. & Forrester, Paul L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management* 23:5, 546–564.
- Barr, Jill & Dowding, Lesley (2008). *Leadership in Health Care*. Lontoo. SAGE Publications Ltd.
- Beaudan, Eric (2006). Making change last: How to get beyond change fatigue. *Ivey Business Journal Online* Jan/feb, 1–7.
- Beer, Michael (1980). *Organizational Change and Development. A System View*. Glenview. Scott, Foresman and Company.
- Bernerth, Jeremy B., Walker, Jack H. & Harris, Stanley G. (2011). Change fatigue: Development and initial validation of a new measure. *Work & Stress* 25:4, 321–337.
- Bridges, William (1986). Managing organizational transitions. *Organizational Dynamics* 15:1, 24–33.
- Brisson-Banks, Claire V. (2010). Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities. *Library Management* 31:4/5, 241–252.
- Burnes, Bernard (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Pre-appraisal. *Journal of management studies* 41:6, 977–1002.
- Denhardt, Robert B. (1993). *The Pursuit of Significance. Strategies for Managerial Success in Public Organizations*. Belmont. Wadsworth.

- Elrod, David P. & Tippett Donald D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management* 15:3, 273–291.
- Erwin D. G. & Garman A.N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal* 31:1, 39–56.
- Fernandez, Sergio & Pitts, David W. (2007). Under What Conditions Do Public Managers Favor and Pursue Organizational Change? *The American Review of Public Administration* 37:3, 324–341.
- Herzig, Sharyn, E. & Jimmieson, Nerina, L. (2006). Middle Managers, Uncertainty Management During Organizational Change. *Leadership & Organizational Development Journal* 27:8, 628–645.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2000). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi.
- Huber, Diane L. (2010). *Leadership and Nursing Care Management*. Missouri. Saunders.
- Hyvärinen, Matti & Löyttyniemi, Varpu 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*, 189–222. Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Tampere. Vastapaino.
- Johansson, Catrin & Heide, Mats (2008). Speaking of Change: Three Communication Approaches in Studies of Organizational Change. *Corporate Communications: An International Journal* 13:3, 288-305.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri (2009). *Organisaatiomuutos*. Helsinki. Otava.
- Kotter, John & Rathgeber, Holger (2005). *Our iceberg is melting: changing and succeeding under any conditions*. New York. St. Martin's Press.

- Kotter, John (1996). Successful Change and the Force That Drives It. *The Canadian Manager* 21:3, 20–24.
- Kotter, John (2007). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard business review*.
- Krause, Kaisa & Kiikkala, Irma (1997). *Hoitotieteellisen tutkimuksen peruskysymyksiä*. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo & Buelens, Marc (1999). *Organizational behavior*. London. McGraw-Hill Publishing Company.
- Kuula, Arja (2006). *Tutkimusetiikka – Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere. Vastapaino.
- Leino-Kilpi, Helena & Välimäki, Maritta (2006). *Etiikka hoitotyössä*. Helsinki. WSOY.
- Lewin, Kurt (1948). *Resolving social conflicts*. New York. Harper & brothers cop.
- Lombardi, Donald N. & Schermerhorn, John R. (2007). *Health care management: tools and techniques for managing in health care environment*. Hoboken. John Wiley & Sons.
- Marks, Mitchell (2006). Workplace Recovery after Mergers, Acquisitions, and Downsizings: Facilitating Individual Adaption to Major Organizational Transitions. *Organizational Dynamics* 35:4, 384–399.
- Mattila, Pekka (2007). *Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen*. Helsinki. Talentum.
- Metsämuuronen, Jari (2000). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia –sarja 4. Vöru. Jaabes OÜ.

- Mierke, Jill & Williamson, Vicki (2016). A Framework for Achieving Organizational Culture Change. *Library Leadership & Management* 31:2, 1–16.
- Mintzberg, Henry (1983). *Structure on Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Morgan, Nick (2001). How to overcome "change fatigue". *Burning questions 2001*. A special report from Harvard Management Update.
- Nieminen, Heli (1997). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Toim. Paunonen, Marita, Vehviläinen-Julkunen, Katri. Helsinki. WSOY.
- Nyholm, Inga (2008). *Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta*. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Suomen kuntaliitto. Helsinki. Kuntatalon paino.
- Piderit, Sandy, Kristin (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review* 25:4, 783–794.
- Ponteva, Katariina (2010). *Onnistu muutoksessa*. Juva. WS Bookwell Oy.
- Raunio, Kyösti (1999). *Positivismi ja ihmistiede: sosiaalitutkimuksen perusta ja käytännöt*. Helsinki. Gaudeamus.
- Ropo, Arja & Eriksson, Marja (2001). Jaettu johtajuus: asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? Teoksessa *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*, 108–121. Grönroos, Christian & Järvinen, Raija (toim.) Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Russell, Cynthia & Gregory, David (2003). Evaluation of qualitative research studies. *Evidence-Based Nursing* 6:2, 36–40.

- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovai-
kutus. Tampere: Vastapaino.
- Schein, Edgar (1985). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass
Publishers.
- Seale, Clive (1999). *The quality of qualitative research*. Lontoo. SAGE Publication Ltd.
- Sminia, Harry & Van Nistelrooij, Antonie (2006). Strategic management and organiza-
tion development: Planned change in a public sector organization. *Journal of
Change Management* 6:1, 99–113.
- Stensaker, Inger G. & Meyer, Christine B. (2012). Change experience and employee re-
actions: developing capabilities for change. *Personnel Review* 41:1, 106–124.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsingin. Edita Publishing
Oy.
- Talja, Heli (2006). *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. Espoo. VTT Publications 620.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Hel-
sinki. Tammi.
- Vaasan sairaanhoitopiiri (2016). *Toiminta- ja taloussuunnitelma 2016–2018*. Saatavissa
17.7.2016:[https://www.vaasankeskussairaala.fi/globalassets/hallinnon-tiedos-
tot/talous/toiminta--ja-taloussuunnitelma-2016-2018.pdf](https://www.vaasankeskussairaala.fi/globalassets/hallinnon-tiedos-
tot/talous/toiminta--ja-taloussuunnitelma-2016-2018.pdf).
- Vakkala, Hanna (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaa-
tio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Suomen kun-
taliitto. Acta-väitöskirja. Helsinki.

- Vakola, Maria, Tsaousis, Ioannis & Nikolaou, Ioannis (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology* 19:2, 88–110.
- Vehviläinen-Julkunen, Katri (1997). Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa: *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Toim. Paunonen, Marita, Vehviläinen-Julkunen, Katri. Helsinki. WSOY.
- Viitala, Riitta (2007). *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Helsinki. Edita.
- Viitanen, Elina, Kokkinen, Lauri, Konu, Anne, Simonen, Outi, Virtanen Juha V. & Lehto, Juhani (2007). *Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59*. Vammala. Vammalan kirjapaino Oy.
- Vilka, Hanna (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki. Tammi.
- Virtanen, Juha V. (2010). *Johtajana sairaalassa, Johtajan toimikenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta*. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Turku. Uniprint.
- Zand, D. E. & Sorensen, R. E. (1975). Theory of Change and the effective use of management science. *Administrative Science Quarterly* 20:4, 532–545.

LIITELUETTELO

LIITE 1 Tutkimuslupa-anomus